

# KANSAINVÄLISEN T&K-PROJEKTIN SUUNNITTELUPROSESSI LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Systemaattisuudella parempiin tuloksiin

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2009  
Pia Karjalainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

PIA KARJALAINEN:

Kansainvälisen t & k -projektin  
suunnitteluprosessi  
Lahden ammattikorkeakoulussa -  
Systemaattisuudella parempiin tuloksiin

Opinnäytetyö

59 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2009

## TIIVISTELMÄ

---

Kansainväliset EU-rahoitteiset t & k -projektit ovat nykyään arkipäivää suurimmalle osalle ammattikorkeakouluja, eikä Lahti ole siitä poikkeus. Nykyinen rahoituskausi antoi viitteitä siitä, että alueellisten rakennerahastojen rahoitus projekteille vähenee koko ajan huomattavasti ja vain pieni osa ulkoisesta rahoituksesta tulee ns. yritysysteistyöprojekteista tai yrityksille myydyistä koulutuksista. Näin ollen tavoitteena on lisätä kansainvälisten EU-rahoitteisten t & k -projektien määrää ja volyymia. Tämä tavoite asettaa uusia vaatimuksia organisaation projektitoiminnan tukirakenteelle yhtä lailla kuin se vaatii yhä enemmän tehokasta kansainvälistä verkottumista, systemaattisempaa projektisuunnitteluprosessia sekä myös parempaa fokusointia organisaation asettamiin t & k -toiminnan painopisteisiin. Tämän kolmiosaisen työn teoriaosassa lukija tutustutetaan yleisimmin käytettyihin projektisuunnittelun prosessimalleihin, pääasiassa Euroopan komission Project Cycle Management (PCM) – mallin suunnitteluvaihetta koskeviin osiin. Tämän jälkeen esitetään suositus Lahden ammattikorkeakoulun kansainvälisten t & k -projektien käyttöön soveltuvasta suunnitteluprosessimallista. Vertailu- ja analyysiosassa tutustutaan yhteen kansainväliseen t & k -projektiin (InnoBrokers) ja tutkitaan kuinka ko. projektin suunnitteluvaihe tehtiin ja miten se poikkeaa esitetystä ihannemallista. Työn lopussa esitetään näkemyksiä, pohdintoja ja suosituksia kansainvälisen t & k -projektin suunnittelutyöprosessin systematisoimiseksi Lahden ammattikorkeakoulussa.

On totta, että organisaation t & k -projektitoiminnan fokusointi kohti kansainvälistä toimintaa, on paljon muutakin kuin volyymitavoitteiden nostamista. Koko projektien suunnitteluvaihe idean syntymisestä projektihakemuksen hakuun jättöön pitää tehdä sekä systemaattisemmaksi että mahdollisimman selkeäksi ja aukottomaksi. Toimintaympäristö, eli organisaation tukipalveluiden, osaamisen ja toimintaprosessien kehittäminen ei helpota ideoiden syntyvaihetta niinkään, sillä ne perustuvat kuitenkin pääasiassa yksilöiden omiin kiinnostuksen kohteisiin, mutta ne helpottavat niitä yksilöitä joilla on jo idea valmiina ja tarvitsevat selkeän toimintamallin sekä niitä jota aikaisemmin ovat kohdanneet ongelmia systemaattisuuden puutteen vuoksi.

Asiasanat: Projekti, EU, t & k, kansainvälinen, suunnitteluprosessi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

PIA KARJALAINEN:

Kansainvälisen t & k -projektin  
suunnitteluprosessi  
Lahden ammattikorkeakoulussa -  
Systemaattisuudella parempiin tuloksiin

Bachelor's Thesis

59 pages, 1 appendix

Autumn 2009

## ABSTRACT

---

International EU funded R&D projects are more or less everyday life in universities of applied sciences, Lahti being no exception. Due to diminishing amounts of regional Structural Funds, and still only small income from direct SME funding, the aim is to increase volumes of international, EU funded R&D projects. This aim sets new demands on the internal operational environment of the organisation. It also requires from the planners efficient international networking, benchmarking, exchange of experiences and definitely a more systematic approach to project planning (of the planners). It is important to focus more on the R&D themes is important as well as ensuring the overall international project work capabilities of the support personnel and of the organisation.

In the theory part of this three-part study the reader is introduced to the most commonly used approaches to the planning phase of the EU funded projects, mainly to the Project Cycle Management (PCM) model by the European Commission. A suggestion of an ideal international project planning process model is being build for Lahti University of Applied Sciences. The study then compares and analyses how the ideal model and the case project's (InnoBrokers) planning phase differ from each other.

In the conclusion part of the study further development suggestions are presented and the overall situation, compared to future demands, is discussed.

Shifting the focus of the organisational R&D project activities towards more international projects requires more than just setting volume objectives at the organisation. The whole project planning process must be made as systematic and clear as possible. The development of the operational environment, i.e. development of the support services and international project work know-how, does not facilitate idea generation which mainly depends on the individuals and their own interests and passion. However, it helps those who already have project ideas ready and who need a clear planning model. Furthermore, it strengthens the new possibilities of those previously struggling with the lack of systematic approach.

Key words: Project, EU, R&D, International, Planning process

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KANSAINVÄLINEN, EU-RAHOITTEINEN T & K - PROJEKTITOIMINTA LAMKISSA	4
2.1	Taustaa	4
2.2	Kansainvälisten t & k -projektien määrä ja käytössä olevat resurssit LAMKissa	4
3	EUROOPAN UNIONIN PROJEKTIRAHOITUS – MIKSI EU RAHOITTAA PROJEKTEJA?	8
3.1	Taustaa	8
3.2	Kansallisesti haettavan ja suoraan EU:n Komissiolta haettavan EU-rahoituksen erot	10
4	PCM - PROJECT CYCLE MANAGEMENT	11
4.1	Taustaa	11
4.2	PCM projektisuunnittelun työkaluna	11
4.3	Vahvuudet ja heikkoudet	16
5	LOGICAL FRAMEWORK – ANALYYSI	18
5.1	Taustaa	18
5.2	LogFrame -mallin käyttö	18
5.3	Vahvuudet ja heikkoudet	19
6	IDEASTA PROJEKTIKSI – PROJEKTINVETÄJÄN KÄSIKIRJA	21
6.1	Taustaa	21
6.2	Ideasta projektiksi-mallin käyttö	21
6.3	Vahvuudet ja heikkoudet	22
7	KANSAINVÄLISEN T & K -PROJEKTIN SUUNNITTELUPROSESSI LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULUSSA	24
7.1	Taustaa	24
7.2	Huomioita prosessikaavion osa-alueisiin	26
7.3	Suunnitteluprosessin ongelmakohtia	32
7.4	Suunnitteluprosessin kustannukset	35
7.5	Suunnitteluvaiheen aikataulutus	36

7.6	Projektipalveluiden hyödyntäminen	37
7.7	Rahoituskanavasta päättäminen	38
7.8	Kansainvälisen partneriverkoston kokoaminen	38
7.9	Sähköiset työkalut	41
7.10	Sisäiset ja ulkoiset ohjeistukset	42
7.11	Tekninen tarkastaminen	43
7.12	Viralliset liitedokumentit ja allekirjoitukset LAMKissa	44
7.13	Kielenhuolto	45
8	CASE PROJEKTI - INNOBROKERS	46
8.1	Projektin esittely ja hyväksyttäminen	46
8.2	Ideankuvaus ja partnerihaku	47
8.3	Suunnittelutyö	48
8.4	Prosessin vahvuudet ja heikkoudet	48
8.5	Prosessien erot	51
9	NÄKÖKULMIA: STRATEGIAT VS. KÄYTÄNNÖN PROJEKTISUUNNITTELUTYÖ	52
10	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	54

## LYHENTEET JA SANASTO

Agency	EU:n erillisvirasto
Call for Proposals	Euroopan Unionin rahoitusohjelman hakuilmoitus
Central Baltic Programme	EU:n rahoitusohjelma keskiselle Itämerelle ja sitä ympäröiviin alueisiin (Suomi, Ruotsi, Viro, Latvia ja Ahvenanmaan itsehallintoalue)
EAKR	Euroopan Aluekehitysrahasto
EU:n Komission suorarahitusohjelmat	rahoitusohjelmia, joissa rahoitus haetaan suoraan EU:n komissiolta, sen pääosastolta tai sen delegoimalta muulta yksiköltä
EPSS	Electronic Proposal Submission Service
Erasmus	EU:n rahoitusohjelma Elinikäisen Oppimisen ohjelmasta
ESR	Euroopan Sosiaalirahasto
Evaluaattori	projektin sisäinen tai ulkoinen arvioitsija
Hallinnoija	projektin päävastuullinen toteuttajaorganisaatio, jonka nimissä myös rahoitushakemus lähetetään
In Kind -rahoitus	usein organisaation omana työpanoksena tai organisaation ulkopuolelta saatava vapaaehtoistyö panos, jota käytetään osana projektin omarahoitusosuutta.
Interreg	EU:n rajaaylittävät rahoitusohjelmat (naapurimaiden välillä olevat ohjelmat; tietyssä Euroopan osassa, kuten Itämeren ympäristössä toteutettavat ohjelmat ja alueiden, kuten maakuntien, väliset ohjelmat)
Joint Technical Secretariat	rahoitusohjelman tekninen sihteeristö, joka käytännössä hallinnoi rahoitusohjelman toteuttamista
Koheesiorahasto	Euroopan Unionin aluepolitiikan väline, jonka tarkoitus on tasoittaa kehityseroja eri alueiden ja jäsenvaltioiden välillä

	(Europa Sanasto, 2009)
Kolmannet maat	Euroopan Unionin jäsenmaiden ulkopuolinen maa
Leonardo	EU:n rahoitusohjelma Elinikäisen Oppimisen -ohjelmasta
Lobbaus	käytäväpolitiikka (engl. sanasta <i>lobby</i> , "eteisaula") tarkoittaa eturyhmien pyrkimyksiä vaikuttaa päättäjiin ja poliitikkoihin (Wikipedia 2009)
Logical Framework	projektin suunnittelun ja hallinnan analyysityökalu
Partnerikonsortio	organisaatioryhmä, jonka jäsenet ovat yhden projektin virallisia partnereita
Prosessi	tapahtumasarja
PCM	Project Cycle Management, projektisykli, projektin elinkaari
Project Planning Tool	projektin suunnitteluun kehitetty sähköinen työkalu
Pääosasto	engl. DG - directorate general on Euroopan Unionin osasto
Rakennerahasto	EU rahoittaa hankkeita rakennerahastoista, jotka on tarkoitettu vähentämään alueiden välisiä eroja ja parantamaan heikompien alueiden kilpailuedellytyksiä sekä ihmisten mahdollisuuksia työmarkkinoilla
T&k-projekti	tutkimus- ja kehitysprojekti
Tutkimuksen	
7. Puiteohjelma	Framework Programme, lyhenne englanniksi FP, on Euroopan Unionin tärkein väline, jolla tuetaan ja rahoitetaan eurooppalaista tutkimus- ja kehitystoimintaa
Wiki-alusta	verkkosivusto, jonka sisältöä käyttäjät voivat itse muokata
Work Package	työpaketti, vastuutettu toimintokokonaisuus, joka suoritetaan osana projektia tietyssä aikataulussa ja tietyllä budjetilla

# 1 JOHDANTO

Kansainvälinen, EU-rahoitteinen projektitoiminta, täydentää ja laajentaa kotimaista, ammattikorkeakouluissa perinteiseksikin muodostunutta projektitoimintaa.

Vaikka puhutaan EU-rahoituksesta, kyseessä on kuitenkin ollut Lahden ammattikorkeakoulussa (myöhemmin LAMK) pääasiassa kotimaisten viranomaisten kautta välittyvä rahoitustuki paikallisille, maakunnallisille tai kansallisille projekteille. Viimeisimmän EU:n budjettikauden vaihduttua uuteen vuonna 2007 syntyi samalla, myös Päijät-Hämeeseen, uudenlainen kilpailutilanne. Aikaisempiin rahoituskausiin verrattuna nykyisellä 2007 – 2013 kaudella rakennerahastotuista on huomattavasti enemmän kilpailua kansallisella tasolla ja Päijät-Häme on yksi niistä maakunnista, johon varatut rahat ovat pienentyneet huomattavasti. Se on ilmennyt harventuneimpina hakukierroksina ja alueellisen rahoituksen osalta pienentyneinä rahoitusmäärinä.

Toisaalta ammattikorkeakouluissa, kuten LAMKissa, ulkoisen rahoituksen tarve kasvaa vuosi vuodelta (LAMK t & k -strategia 2009–2015). Näin ollen on ollut pakko, kuka missäkin tahdissa ja resursseilla, kääntää katseet yhä enemmän kansainvälisiin EU-rahoituskanaviin. Usein myös alueellisista projekteista löytyy hyviä ideoita ja jatkokehittämistarpeita, jotka voitaisiin toteuttaa kansainvälisessä projektissa. Kansainvälisen projektin suunnitteluprosessi, kuten hallinnointikin, poikkeaa kuitenkin huomattavasti kansallisesta projektitoiminnasta. Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa on ollut jo vuosia käytössä konsernin oma projektiohjeisto, mutta sen tarkoitus on enemmän palvella koko projektin elinkaaren ajan yleisohjeena ja hallinnollisena ”muistikirjana”. LAMKissa ei ole ollut käytössä varsinaista kansainväliseen projektiin liittyvää suunnitteluprosessia tai siihen liittyvää toiminnallista ohjeistusta. Osa tästä opinnäytetyöstä tulee toimimaan myös tällaisen ohjeen perustana. Koko tämän opinnäytetyön lähestymiskulma kansainväliseen t & k -projektitoimintaan onkin LAMK -lähtöinen.



Tämän opinnäytetyön taustamateriaali on kerätty pääosin työpöytätyöskentelynä. Useiden vuosien havainnointi LAMKin projektitoiminnasta ja lukuisat keskustelut eri projektitoimijoiden kanssa, samoin kuin tieto asetetuista LAMKin tavoitteista ja toisaalta myös havainnot rahoittajaviranomaisten näkemyksistä ovat myös toimineet työn pohjana. Tässä työssä on lisäksi hyödynnetty tutkimuspäällikköiden näkemyksiä samoin kuin kirjoittajan omaa, vuosien kokemusta sekä kansallisesta että kansainvälisestä EU-rahoitteisesta projektitoiminnasta. Tämä opinnäytetyö tuo myös esiin kirjoittajan omia asiantuntijanäkemyksiä yleisesti kansainvälisen t & k -projektitoiminnan kehittämiseksi LAMKissa. Opinnäytetyö ja siitä jatkossa LAMKissa hyödynnettävä osuus kansainvälisen t & k -projektisuunnittelu- prosessin kehittämiseksi on yksi vastaus LAMKissa esiintyneeseen kansainvälisen t & k -projektitoiminnan kehittämistarpeeseen.

Tämän opinnäytetyön tavoite ja eteneminen on kolmivaiheinen. Taustakuvausten jälkeen siinä tutkitaan ensin erilaisia kansainvälisten t & k -projektien suunnitteluun ja hallinnointiin liittyviä prosessikuvauksia ja ohjeistoja. Erityisesti pohditaan Euroopan Komission PCM -mallia (Project Cycle Management) sekä Paul Silfverbergin Ideasta projektiksi -toimintamallia ja selvitetään niiden soveltuvuutta LAMKin kansainvälisen t & k -projektitoiminnan suunnitteluprosessin malliksi. Toiseksi, näitä esitettyjä malleja hyödyntäen, luodaan Lahden ammattikorkeakoululle prosessikuvaus ja toimintaohjeita kansainväliseen t & k -projektin suunnitteluun soveltuvaksi.

Kolmanneksi esitetty LAMK -malli verrataan käytännön projektiesimerkkiin, InnoBrokers -projektiin, ja kartoitetaan tämän esimerkkiprojektin suunnitteluprosessin heikkouksia ja vahvuuksia sekä tutkitaan miten esitetyn toimintamallin ja InnoBrokers -projektin suunnitteluvaiheen prosessit erosivat toisistaan.

Opinnäytetyön lopussa esitetään yleisiä näkemyksiä, pohdintoja ja suosituksia kansainvälisen t & k -projektin suunnittelutyöprosessin kehittämiseksi ja systematisoimiseksi LAMKissa.

On muistettava, että kirjallisten ohjeiden tuottaminen tai suunnitteluprosessien kuvaaminen ei kuitenkaan ratkaise kaikkia ongelmia. Projekteja suunnittelevien

organisaatioiden pohdittavaksi jää edelleen kuinka suunnittelutyö resursoidaan, paljonko aikaa panostetaan, paljonko euroja annetaan käyttöön, miten toiminta fokusoidaan ja ketkä konkreettisesti tekevät työn. On huomioitava myös kansallisiin projekteihin verrattuna valmisteluajkojen vaatima pitkä aikajänne ja Euroop-palaisen ulottuvuuden vaatimukset.

Toivomuksena on, että tämä opinnäytetyö auttaa osaltaan systematisoimaan ja jäsentämään tehokkaammin kansainvälisten t & k -projektien suunnitteluprosessia LAMKissa ja auttaa myös ottamaan huomioon sellaisiakin näkökulmia ja vaatimuksia, jotka eivät kansallisessa projektitoiminnassa tule esille.

Tämän työn kirjoittaja, Pia Karjalainen, on työskennellyt erilaisten EU-rahoitteisten projektin parissa päätyökseen yli 14 vuotta. Hän on ollut mukana myös useiden kansainvälisten projektien, pääasiassa Interreg- ja Tacis -projektien suunnittelussa, budjetoinnissa ja toteuttamisessa. Hän työskentelee Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksessa projektipalvelupäällikkönä ja vetää Projektipalvelut -tiimiä.

## 2 KANSAINVÄLINEN, EU-RAHOITTEINEN T & K -PROJEKTITOIMINTA LAMKISSA

### 2.1 Taustaa

LAMKissa on pitkät perinteet EU-rahoitteisessa projektitoiminnassa. Päijät-Hämeen koulutuskonserni, johon LAMK kuuluu, on maakunnan suurin t & k -projektien toteuttajaorganisaatio sekä kappalemääristä että eurovolyymin laskettuna. LAMKissa on toteutettu EU-rahoitteisia projekteja 90-luvulta lähtien. Tyypillisenä oppilaitoshallinnoijana projektit ovat pääasiassa olleet rakennerahastorahoitteisia eli lähinnä Euroopan Sosiaalirahaston (myöhemmin ESR) ja Euroopan Aluekehitysrahaston (myöhemmin EAKR) osarahoittamia. Kansainvälisiä projekteja on toteutettu lähinnä kahdesta näkökulmasta: opetuksen kehittämiseen liittyvät projektit (Leonardo ja Erasmus-ohjelmista rahoitetut) sekä usein yrittäjyyteen tai liiketoiminnan edistämiseen liittyvät lähialueyhteistyöprojektit (lähinnä Interreg- ja Tacis -ohjelmista rahoitetut). Esimerkiksi EU:n Tutkimuksen Puiteohjelmiin ensimmäinen osallistuminen tapahtui hakemuksen muodossa vasta kesällä 2007. EU:ssa on vuonna 2009 olemassa yli 400 eri rahoitusohjelmaa (Eurofunding 2008). Joukossa on runsaasti niitä, jotka eivät sovellu ammattikorkeakouluorganisaatioille tai liity mitenkään sen toimintaan, mutta mukana on paljon niitäkin, jotka olisivat hyödynnettävissä. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä kansainvälisiä opiskelija- ja opettajaliikkuvuusprojekteja, vaan ainoastaan LAMKin kansainvälisiä t & k -projekteja.

### 2.2 Kansainvälisten t & k -projektien määrä ja käytössä olevat resurssit LAMKissa

Taulukossa 1. kuvataan vuosina 2007, 2008 ja 2009 (15.10.2009 tilanne) kansainvälisten t & k -projektien tilanne LAMKissa aloittain (kappalemäärä / kokonaisbudjetti M€):

## TAULUKKO 1. LAMKin kansainväliset t &amp; k -projektit 2007- 2009

**Hakuun jätetty**                      **2007**                      **2008**                      **2009**

## Hallinnoitavat projektit

Hyvinvointiala	0 / 0	0 / 0	1 / 0,18
Yritys- ja kulttuuriala	1 / 0,22	5 / 2,55	2 / 1,85
Innovaatiokeskus	1 / 4,94	0 / 0	4 / 4,06

## Partneriudet

Hyvinvointiala	0 / 0	2 / 0,07	0 / 0
Yritys- ja kulttuuriala	0 / 0	1 / 0,19	2 / 0,59
Innovaatiokeskus	5 / 0,38	2 / 0,06	8 / 0,81

**Hyväksytyt projektit**                      **2007**                      **2008**                      **2009**

## Hallinnoitavat projektit

Hyvinvointiala	0 / 0	0 / 0	0 / 0
Yritys- ja kulttuuriala	0 / 0	1 / 0,28	päätöstä odottaa 1 / 1,45
Innovaatiokeskus	3 / 0	0 / 0	2 / 0,94 päätöstä odottaa 1 / 1,49

## Partneriudet

Hyvinvointiala	0 / 0	2 / 0,07	0 / 0
Yritys- ja kulttuuriala	0 / 0	0 / 0	1 / 0,25 päätöstä odottaa 1 / 0,20
Innovaatiokeskus	0 / 0	1 / 0,03	2 / 0,09 päätöstä odottaa 3 / 0,50

LAMKin voimassaolevan t & k -strategian (2009–2015) nykytila-analyysin mukaan hanketoiminta on organisaatiolähtöistä ja ongelmana on myös kehitysprojektien toteuttaminen yksin. Tavoitteeksi on asetettu mm sisäinen, kansallinen ja kan-

sainvälinen integrointi. Vuoden 2008 tilaston mukaan LAMKin opetushenkilöstö (240 henkilöä) käytti yhteensä 29,32 henkilötyövuotta koko t & k -toimintaan.

Strategian nykytila-analyysissä (2008) todetaan olevan ulkoisen rahoituksen olevan osuutena toimintatuotoista 4,8 % (1,715 M€). Tavoitetasoksi vuodelle 2015 on asetettu 15 % (5,4 M) eli kasvuodotus on yli 300 %. Koska projektitoiminta tuottaa suurimman eurovolyymin t & k-toiminnasta, tarkoittaa tämä hyvin merkittävää kasvutavoitetta myös projektitoiminnan osalta. Kansallisten rahoitusmahdollisuuksien kiristyttyä vaihtoehtoksi nousee pääasiassa kansainvälinen EU-rahoitus.

Työaikaresurssien osalta vuonna 2009 LAMKissa toimii hyvinvointialalla kolme t & k -yliopettajaa, joilla t & k -aikaresurssit vuodelle 2009 ovat sosiaali- ja terveysalalla 600 tuntia, matkailun alalla 400 tuntia (koko yliopettajaresurssi, jonka sisällä t & k -työ) sekä musiikin alalla 300 tuntia. Yritys- ja kulttuurialalla toimii kolme t & k-yliopettajaa, joiden aikaresurssit t & k -työhön vuonna 2009 ovat liikelouden alalla 1000 tuntia, tekniikan alalla 400 tuntia ja Muotoiluinstituutissa 400 tuntia. Näiden lisäksi Innovaatiokeskuksessa toimivat kolme tutkimuspäällikköä sekä tutkimusjohtaja lisäävät t & k -työresurssia.

Kun tarkastellaan edellä näytetystä vuositilastosta (taulukko 1) kaikkia niitä kansainvälisiä projekteja, joissa tutkimuspäälliköillä on ollut vahva rooli konkreettisesti kirjoitustyössä, saadaan luvuiksi seuraavaa: Kaikki kansainväliset projektit, joihin tutkimuspäällikkö tai tutkimusjohtaja on merkittävästi osallistunut, yhteensä 13 kpl. Hakuun jätettyjä projekteja oli yhteensä 17 kpl (15.10.2009 tilanteen mukaan) eli tutkimuspäälliköiden tai tutkimusjohtajan osallistuminen on ollut yli 76 %:ssa kansainvälisiä projekteja. (Neuvonen-Rauhala ja Salmi 2009.)

Kansainväliseen t & k -projektien suunnitteluiden käynnistämiseen liittyen ongelmakohtiksi viimeisen parin vuoden aikana käydyissä keskusteluissa (projektipalvelupäällikkö – projektitoimijat / tutkimuspäälliköt) on esitetty seuraavia asioita:

- resurssien puute yksiköissä, ei ole aikaa ideoida ja suunnitella
- kiinnostus kv-projektitoimintaan on vähäistä

- ei tunneta kv-projektitoimintakenttää ylipäänsä
- alueelliset projektit ovat tuttuja ja turvallisia, kynnys siirtyä kansallisesta kv-projektiin on korkea
- projektikielen (englanninkielen osalta) osaamisen vajavaisuus
- koetaan suunnitteluprosessi ja hakubyrokratia hankalaksi
- valmisteluprosessi maksaa, yksiköille on toivottu lisää työ- ja matkustusresursseja

### 2.3. Projektipalvelujen havainnot

Projektipalvelut-tiimi tuottaa LAMKin projekteille palveluja suunnittelutyöhön esimerkiksi etsimällä soveltuvia rahoituskanavia ja auttamalla budjetoinnissa. Kun eri projektitoimijoita ja suunnittelutyön malleja on projektipalveluissa havainnointu usean kansainvälisen projektin suunnittelussa, on selvästi tullut esiin ongelmakohtina

- systemaattisuuden puute
- epäselvät suunnittelutyön roolijaot sekä LAMKin omien toimijoiden että kansainvälisten partnereiden osalta
- aikataulujen puuttuminen suunnitteluprosessista
- oletusarvot siitä että ”joku muu tekee”
- varsinaisen projektihakemuksen kirjoittamistyön kasaantuminen vain kouralliselle tekijöitä
- pakollisen ”byrokratian” unohtaminen tai siihen välinpitämättömästi suhtautuminen
- liian myöhäinen liikkeellelähtö

### 3 EUROOPAN UNIONIN PROJEKTIRAHOITUS – MIKSI EU RAHOITTAA PROJEKTEJA?

#### 3.1 Taustaa

EU:n vuotuinen budjetti on noin 130 miljardia euroa eli noin yksi prosentti alueen kansantuotteesta. Se on noin prosentti EU-maiden yhteenlasketusta vuotuisesta bruttokansantuotteesta. Henkeä kohti laskettu talousarvio on 235 euroa vuodessa. Budjettivaroja kohdistetaan etenkin heikommassa asemassa oleville alueille ja yhteiskuntaryhmille sekä työllisyyden ja kasvun edistämiseen koko EU:ssa. Budjettista päätetään joka seitsemäs vuosi, seuraava kehys alkaa vuonna 2014. EU:n menobudjetissa on neljä pääteemaa; yhdentyminen, kilpailukyky ja työllisyys, alueiden välinen yhteistyö ja maatalous. Näitä teemoja rahoitetaan erilaisten rahoitusinstrumenttien eli rahoitusohjelmien välityksellä. Tällaisia rahoitusohjelmia ovat sekä suoraan Brysselistä, Komission eri pääosastoilta hallinnoitavat ohjelmat, kuten Tutkimuksen 7. Puiteohjelma, ja toisaalta esimerkiksi jäsenvaltioille siirrettävät ja eri viranomaisten kautta projektitoimijoille jaettavat rahat. Näitä viimeksi mainittuja on pääasiassa rakennerahastorahoitus eli Euroopan Sosiaalirahasto (ESR) ja Euroopan Aluekehitysrahasto (EAKR) -rahoitukset. (Miten europarlamentti toimii 2009.). Liitteessä 1 on kuvattu kaaviona EU-rahoituksen päärahoituslinjat.

Yhdentyminen-teemaan liittyen rahoitusta on varattu alueille, joiden BKT henkeä kohden on alle 75 % EU:n keskiarvosta. Teeman alla halutaan lisätä fyysistä että inhimillistä pääomaa, innovaatioita, ja yhteiskunnallista tietotaitoa. Yhdentyminen teemaa liittyen halutaan myös parantaa ympäristön tilaa sekä vähentää hallinnon byrokraattisuutta. Yhteensä tähän on varattu käytettäväksi 282,5 mrd. euroa ja päärahoittajana toimii EAKR, ESR ja koheesiorahasto. (Miten europarlamentti toimii 2009.)

Kilpailun, työllisyyden ja houkuttelevuuden lisääminen on lähes kaikilla alueilla keskeinen tavoite. Yhteiskunnalliset uudistukset, yrittäjyyden edistäminen sekä ympäristösuojelu ovat keskeisiä teemoja. Käytettäväksi varattu rahamäärä on

54,96 mrd. euroa ja päärahoittajina toimivat EAKR ja ESR. Vuosina 2007–2013 jokaisesta EU:n talousarvion eurosta käytetään kahdeksan senttiä EU:n kilpailukyvyyn parantamiseen. 7. Tutkimuksen Puiteohjelma on laajin niistä monista EU:n ohjelmista, joilla pyritään parantamaan Euroopan kilpailukykyä. Tutkimuksen määrärahoitus on tehty kaudelle 2007–2013 ja siinä on 75 prosentin lisäys verrattuna kauteen 2000–2006. Tutkimusohjelmien avulla hankitaan osaamista muun muassa terveydenhoidon, kuluttajansuojan, energian, ympäristönsuojelun, kehitysavun, maatalouden ja kalastuksen, bioteknologian ja tieto- ja viestintätekniikan aloille. Lisäksi rahoitetaan ohjelmia, joilla varmistetaan yhdenvertaiset mahdollisuudet kaikille tutkijoille ja poistetaan esteitä liikkuvuudelta. (Miten europarlamentti toimii 2009.)

Alueiden välinen yhteistyö tähtää Euroopan alueiden keskinäisen yhteistyön lisäämiseen ja lisäksi sen avulla kehitetään ratkaisuja kaupunkien, maaseudun ja rannikkoalueiden kehittämiseen, taloudelliseen kehitykseen sekä ympäristöhallintoon. Budjetoitu rahamäärä on vajaa 8 mrd. euroa, jonka rahoittaa EAKR. (Miten europarlamentti toimii 2009.)

Aikaisemmin maatalouteen on käytetty valtaosa unionin budjetista, vaikka sen suhteellinen osuus on laskenut tasaisesti viime vuosien aikana. Maatalouteen käytettiin 52 mrd. euroa vuonna 2008. Maataloutta rahoitetaan kahdesta unionin talousarvioon kuuluvasta rahastosta: Euroopan maatalouden tukirahasto rahoittaa viljelijöiden saamia suorita tukia sekä interventiomenetelmiä ja vientitukia maatalousmarkkinoiden sääntelyä varten. Euroopan maaseudun kehittämisen maatalousrahasto puolestaan rahoittaa jäsenvaltioiden toteuttamia maaseudun kehittämishankkeita. (Miten europarlamentti toimii 2009.)



### 3.2 Kansallisesti haettavan ja suoraan EU:n Komissiolta haettavan EU-rahoituksen erot

Puhuttaessa kansainvälisistä EU -rahoitteisista t & k-projekteista LAMKissa tarkoitetaan sillä sellaisia projekteja, joissa on kansainvälisiä partnereita. Vaikka rahoitus on osittain kansainvälistä, eli tulee EU:sta, ei rahoituslähde itsessään tee projektista vielä kansainvälistä. T & k & i -projektilla LAMKissa taas tarkoitetaan tutkimus- kehitys- ja nykyisin myös innovaatiotoimintaan liittyvää projektia, jonka toiminta ja tavoitteet tukevat ammattikorkeakoulun opetukseen linkittyvää, mutta muuten sen ulkopuolella olevaa kahta muuta virallista tehtävää eli aluekehitystä ja t & k -toimintaa. Kansainvälistä projektitoimintaa voi olla myös opetuksen kehittämiseen liittyen (ammattikorkeakouluja koskevat pääasiassa Erasmus-ohjelmat), mutta niitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Taulukossa 2 kuvataan kansallisesti välittyvän ja suoraan Komissiolta tai sen erillisvirastolta (Agency) haettavan EU-rahoituksen merkittävimmät erot.

TAULUKKO 2. Kansallisen ja suoran EU -rahoituksen eroja

Kansallinen EU-rahoitteinen projekti	EU:n suorarahoitusprojekti
Suomalaisia partnereita tarvitaan lähinnä laajoissa kansallisissa projekteissa, alueellisissa projekteissa harvemmin	Kansainvälisiä partnereita tarvitaan aina. Määrät vaihtelevat muutamista jopa neljäänkymmeneen.
Projektin ja hakemuksen kieli on suomi	Projektin ja hakemuksen kieli on englanti
Projektin valmisteluprosessi lyhyt, usein 1-3 kuukautta	Projektin valmisteluprosessi pitkä usein yli 1 vuosi
Rahoituksen määrä yleensä 100 000 – 800 000 €	Rahoituksen määrä usein 300 000 – 3 M€, joissakin ohjelmissa useiden miljoonien projekteja
Hakemuksen teknisessä tarkastuksessa havaitut puutteet pyydetään korjaamaan	Hakemuksen teknisessä tarkastuksessa havaitut puutteet johtavat hylkäämiseen
Hakemuksen käsittelyaika keskimäärin 2-4 kuukautta	Hakemuksen käsittelyaika keskimäärin 6-12 kuukautta
Hakulomakkeet usein selkeitä ja lyhyehköjä	Hakulomakkeet usein laajoja ja vaikeaselkoisia
Rahoitus aina jälkimaksatusperiaatteella	Rahoitus usein osittain ennakkomaksatusperiaatteella

## 4 PCM - PROJECT CYCLE MANAGEMENT

### 4.1 Taustaa

Jotkut kansainvälisen projektitoiminnan pitkän linjan asiantuntijat Suomessa, kuten Paul Silfverberg, Planpoint Oy tai Päivi Korhonen, FCG ISAI Consulting, sanovat, että hyvin tehty suunnitteluvaihe ja sen lopputyönä syntyvä laadukas projektisuunnitelma ovat merkitykseltään jopa 50 - 80 % koko projektin onnistumisesta. Koska vaikeusaste kansainvälisissä projekteissa on huomattavasti korkeampi kuin kansallisissa projekteissa, on niiden valmisteluprosessiin kiinnitettävä riittävästi huomiota. Hyvä projektisuunnitteluprosessi rakennetaan tavallaan myös projektiksi. Se aikataulutetaan, budjetoidaan, roolitetaan ja tavoitteellistetaan. Jos organisaatio päättää asettaa tavoitteeksi varsinkin laajempien kansainvälisten projektikokonaisuuksien käynnistymisiä, on suunnitteluprosessin hallintaan myös panostettava.

EU-rahoitteisten, kansainvälisten projektien suunnittelun malliksi ja toimintaohjeiksi löytyy lukuisia esimerkkejä. Näistä malleista on valittu tähän opinnäytetyöhön muutama hyvin tunnettu ja laajemmin käytetty. Seuraavissa luvuissa perehdytään lähemmin EU:n Komission PCM-malliin, Logical Framework -analyysimalliin sekä Suomessa paljon käytettyyn Paul Silfverbergin Ideasta projektiksi -suunnitteluprosessimalliin.

### 4.2 PCM projektisuunnittelun työkaluna

Project Cycle Management eli PCM hyväksyttiin Komission projektisuunnittelun ja hallinnoinnin päätyökaluksi vuonna 1992. Se kehitettiin erityisesti Komission RELEX-osastojen käyttöön. Näitä olivat EuropeAid, DG Development sekä DG External Relations -osastot. Ensimmäinen versio PCM:sta julkaistiin vuonna 1993. Viimeisin päivitys on vuodelta 2004. Käsikirja on ilmaiseksi ladattavissa myös Komission sivuilta. PCM perustuu pitkälti Logical Framework -analyysimalliin, johon tutustutaan myöhemmin tässä työssä.

PCM mallin päätarkoitus on tukea EU:n rahoitusohjelmien ja niistä rahoitettavien projektien laatua. Laatu on tässä tapauksessa määritelty olevan lähinnä toiminnan merkityksellisyyttä, toteutettavuutta ja tehokkuutta sekä myös projektien hallintointia. PCM ohjeiston tavoitteena on ollut myös tukea hyviä projektitoiminnan käytänteitä koko projektisyklin aikana.

PCM kuvaa laajasti kaikki projektisyklin vaiheet pääasiassa Komission toiminnan ja arvioinnin kannalta, mutta myös yksittäisten projektien kannalta. PCM ei kuitenkaan pureudu kovin konkreettisesti esimerkiksi yksittäiseen suunnitteluprosessiin tai sen yksityiskohtiin, mutta se toimii hyvänä perustana koko projektisyklin ymmärtämiseen ja hallintaan. PCM ei korvaa toimijoiden kokemusta tai arviointikykyä eikä pelkästään sen varaan voi jättää projektisyklin hallintaa. Jokainen rahoitusohjelma tuottaa omat ohjeistonsa, jotka antavat tarkemmat tiedot kustakin hausta ja yleensä ko. ohjelmien tavoitteista. PCM toimii lisätukena näihin ohjelmakohtaisiin dokumentteihin.

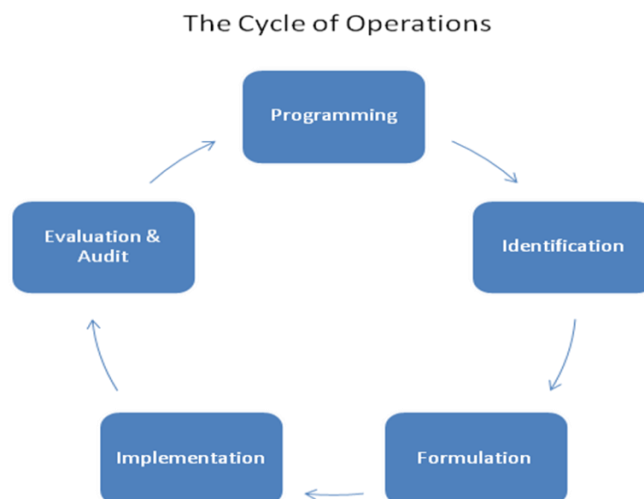
PCM on tarkoitettu lähinnä Komission omien projektiasiantuntijoiden käyttöön, mutta sitä voivat hyödyntää myös muut EU-rahoitteisen, kansainvälisen projektitoiminnan asiantuntijat. Yksittäisille kansainvälisten projektien suunnittelijoille se antaa hyvän näkemyksen Komission ja sen virkamiesten näkökulmista projektitoimintaan ja sen arviointiin.

EU:n Komission EuropeAid-osasto, jossa PCM on luotu, antaa Project Cycle Management – Guidelines –kirjassaan (2004) projektille seuraavan määrittelyn:

Projekti on sarja toimenpiteitä, jotka tähtäävät selkeiden tavoitteiden saavuttamiseen määritellyssä aikataulussa ja budjetissa. Projektilla pitäisi myös olla selkeästi määritellyt sidosryhmät mukaan lukien ensisijainen kohderyhmä ja lopulliset hyödynsaajat. Projektilla pitää olla selkeästi määritelty koordinaatio, johtaminen ja taloushallinto sekä monitorointi ja evaluointisysteemi. Projektissa on myös suoritettava riittävällä tasolla rahoitus- ja talousanalyysit, joiden on osoitettava, että projektin hyödyt ylittävät sen kustannukset.  
(Suomennos kirjoittajan)

PCM-mallissa kuvataan myös projektityyppisen toimintatavan heikkouksia. Eri-laisten toimintojen ja toimintokokonaisuuksien muuttaminen projektiksi on viime vuosina ollut suosittua pääasiassa siksi, että niin saadaan helposti asetettua määrälliset tavoitteet sijoitetulle rahalle. Komission mukaan kuitenkin tällainen rahoittajalähtöinen lähestymistapa ei ole aina ihan ongelmatonta. Sen yhtenä suurimpana ongelmana ovat usein muun muassa kestäväen kehityksen vaikutusten puute. Kun projekti päättyy, miten etenevää kehitystä voidaan seurata ja mitkä oikeasti ovat pitkän aikavälin tulokset? Samoin ongelmana on pidetty rahoitusohjelmien valtavaa määrää ja niiden kommunikoimattomuutta keskenään. Tämä on monesti johtanut samojen asioiden kehittämiseen turhaan.

PCM termiä käytetään yleisesti kuvaamaan projektisyklin hallintaa ja johtamista, päätöksentekoprosesseja, projektisyklin aikaisia toimenpiteitä sekä osallistujien rooleja ja vastuita. PCM pyrkii Komission näkökulmasta katsottuna varmistamaan, että projektit ovat merkityksellisiä asianomaiseen rahoituskanavaan, tukevat EU:n yleisiä ja horisontaalisia tavoitteita ja että niillä on selkeä tarvelähtöisyys. Projektien on oltava myös laadukkaita ja yleensäkin toteutettavissa eli niiden asetamat tavoitteet on saavutettavissa ja tulokset ovat kestäviä.



KUVIO 1. Projektisykli. Mukailtu kirjasta Project Cycle Management - Guidelines (2004)

Kansainvälisen projektin suunnitteluvaiheessa PCM:sta voidaan nostaa esille kaksi vaihetta: ”Identification” ja ”Formulation” (Kuvio 1.). Näitä aikaisempi vaihe, ”Indicative Programming” ei koske yksittäisiä projekteja, vaan ainoastaan rahoittajaa eli Komissiota. Programming -vaiheessa rakennetaan alustavat rahoitusohjelmat.

Identification (määrittely) - vaiheen tarkoitus on Project Cycle Management – Guidelines -kirjan mukaan määrittellä projektin idea. Idean on oltava yhdensuuntainen Komission asettamien painopisteiden mukaisesti ja tukea myös horisontaalisia tavoitteita, kuten tasa-arvoa tai kestävää kehitystä. Projektin vastuuhenkilöiden on tässä vaiheessa organisoitava asianomistajien konsultaatiot, mikäli projektityyppi sitä edellyttää. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi suuremmissa tutkimushankkeissa neuvonpitoa kansallisten viranomaisten kanssa.

Määrittelyvaiheessa pitää käydä läpi myös aikaisemmin rahoitettujen tai hylättyjen projektin jonkinasteinen analyysi ja hyödynnettävä löydettyjä tietoja. Tällaisia ovat esimerkiksi aikaisemmin hylätyn projektin hylkäysperusteiden analyysi ja korjauskehotusten siirto uuteen hakemukseen. Määrittelyvaiheessa pitää myös arvioida, tarvitaanko erillistä ennakkotutkimusta varsinaisen projektin pohjatyöksi. Tämän pohjatyön loppuraportti antaa yleensä selkeän viitteen siitä, onko varsinaista projektia järkevä aloittaa. Jos työtä jatketaan, aloitetaan varsinaisen projektisuunnitelman tuottaminen. Kun suunnitelma on muotoutunut, se voidaan antaa ennakkoarviointiin valitun rahoitusohjelman asiantuntijoille tai vaihtoehtoisesti ulkopuoliselle asiantuntijakonsultille. Määrittelyvaiheessa on erityisen tärkeää täsmentää seuraavat projektisuunnitelman laadulliset osat:

- Projektin on oltava oikea toimintatapa esitetyn ongelman ratkaisemiseksi.
- Merkityksellisyys: tukeeko projekti EU:n strategioita ja politiikkoja.
- Projekti istuu valitun rahoitusohjelman tavoitteisiin ja sallittuihin toimintatapoihin.

- Kohderyhmät, hyödynsaajat ja muut osallistujaryhmät on selkeästi määritelty ja mahdolliset keskinäiset riippuvuussuhteet analysoitu.
- Toimijoiden roolit ja vastuut on selkeästi määritelty.
- Aikaisemmat aiheeseen liittyvät projektit on selvitetty, hyvät käytännöt analysoitu ja linkit käynnissä oleviin, saman aihealueen projekteihin on tutkittu.
- Projekti on hyvin suunniteltu kokonaisuus ja sen arvioidaan saavuttavan konkreettisia ja kestäviä tuloksia.
- Tarvittavien resurssien arviointi on perusteellinen ja kustannus- ja rahoituslaskelma on selkeä ja osoittaa kustannustehokkuutta.
- Projektin arvioidut tavoitteet ovat selkeästi enemmän kuin arvioidut tarvittavat panokset.
- Kaikilla partnereilla on osuus sekä kustannus- että rahoitusbudjetissa.
- Projektin suunniteltu hallinnointirakenne, myös taloushallinnon osalta, ja toimintojen koordinointimalli on selkeä ja määrittelee vastuut selvästi.
- Projektin riskit on määritelty ja analysoitu.
- Ympäristövaikutusten arviointi on tehty.
- Projekti hyödyntää soveltuvia teknologisia ratkaisuja.
- Projekti noudattaa tasa-arvoa.

Formulation (muodostaminen, muotoilu) vaiheessa rakennetaan varsinainen projektihakemus. Rahoitusmuodosta riippuen se tehdään joko suoraan sähköiseen hakujärjestelmään kuten Komission EPSS-järjestelmään, eikä erillistä projektisuunnitelmaa tarvita. Se voidaan tehdä myös rahoittajan määrittelemälle hakulomakkeelle (esim. Excel-pohjainen) eikä tällöin tarvita erillistä projektisuunnitelmaa. Tässä kotimaiset projektit poikkeavat kansainvälisistä selvästi, sillä niissä usein vaaditaan varsinaisen hakulomakkeen lisäksi myös erillinen kirjallinen projektisuunnitelma tarkennettuine kustannus- ja rahoituslaskelmineen. Muotoiluvai-

heen toimenpiteitä ovat, jälleen rahoitusohjelmasta riippuen, muun muassa:

- Logical Framework-analyysin rakentaminen projektisuunnitelman osaksi
- Vaikutusten ja kestävän kehityksen arviointi
- Projektin laadullinen arviointi sitä hallinnoivan organisaation omalta kannalta sekä kustannusten ja saavutettavien hyötyjen kannalta
- Budjetin viimeistely ja erittelyjen laadinta
- Projektihakemuksen viimeistely ja viimeinen laadullinen tarkastaminen

(Project Cycle Management guidelines, 2004, sivut 8, 16, 33 ja 39.)

#### 4.3 Vahvuudet ja heikkoudet

PCM-mallin vahvuutena on, että se antaa selkeän kuvauksen siitä, miten rahoittaja (EU) ja sen yksiköt jäsentävät koko projektisyklin ja millaisia vaiheita kuhunkin osa-alueeseen kuuluu. Se antaa syvällisen katsauksen myös sellaisiin osa-alueisiin, kuten Programming (rahoitusohjelmien rakennusvaihe), jotka eivät sinänsä liity yksittäisiin projekteihin. Ne kuitenkin kuvaavat sitä koko syklikokonaisuutta, jota EU:n projektitoiminnoista vastaavat yksiköt hallinnoivat ja arvioivat.

PCM-mallin suurimpana ongelmana on sen vaikeaselkoisuus. Sen ymmärtäminen edellyttää pitkää kokemusta EU:sta, sen rakenteista, strategioista, politiikoista eikä se ensilukemalta tuo kansainvälistä projektia suunnittelevalle juurikaan apuja. Käytännönläheinen konkretia puuttuu monelta osin. Se kuitenkin toimii suuremmissa projektitoimintaa harjoittavissa organisaatioissa, kuten Lahden ammattikorkeakoulussa, tukipalveluiden eli lähinnä projektipalvelut-tiimin työkaluna. Siitä on sovellettavissa useita näkökulmia yksittäisen projektin suunnittelun ohjaamiseen.

PCM-malli toimii hyvin organisaatiokohtaisten ohjeistojen laadinnan tukena, kuten on tehtykin esimerkiksi rakennettaessa Päijät-Hämeen koulutuskonserni kuntayhtymän projektiohjeistoa. PCM täytyy kuitenkin ensin tulkata ”projektitoiminnan arkikielelle” jotta sitä voidaan tehokkaasti hyödyntää. Organisaatiossa onkin hyvä olla oma, juuri omiin tarpeisiin laadittu, projektiohjeisto, jota voidaan soveltaa eri projektityyppisiin ja joka toimii sekä ensikertalaisten perusohjeena että kokeneempien projektitoimijoiden muistilistana.



## 5 LOGICAL FRAMEWORK – ANALYYSI

### 5.1 Taustaa

Logical Framework (myöhemmin LogFrame) on yleinen projektihallinnan työkalu ja analyysipohja, joka toimii Project Cycle Management-yhteensopivana viitekehysenä projektien suunnitteluun ja hallintaan. Se erottaa toisistaan tavoitteet ja keinot ja auttaa analysoimaan niiden lisäksi myös esitetyt ongelmat ja riskit. LogFrame koostuu seitsemästä osasta: päämäärä, tavoitteet, keinot, panokset, tuotokset, tulokset ja vaikutukset. Nämä muodostavat yhdessä toimintasuunnitelman, seurannan ja arvioinnin rungon. Muilla analyysityökaluilla, kuten ympäristövaikutusanalyysillä ja esimerkiksi tasa-arvo- ja talousanalyysillä, voidaan tukea LogFrame:n tuloksia. LogFrame edellyttää myös tiettyjen olettamusten eli sellaisten ulkoisten tekijöiden määrittämistä, jotka vaikuttavat projektin toteuttamiseen, mutta jotka ovat kontrolloimattomissa. Näiden olettamusten todennäköisyys ja merkitys on syytä arvioida ennen projektisuunnitelman eteenpäinviemistä. (Net Effect Oy 2006.)

### 5.2 LogFrame -mallin käyttö

Käytännössä LogFrame aloitetaan analysointivaiheella. Tässä vaiheessa tuotetaan ongelma-analyysi (syy-seuraus -vuorovaikutusketjujen tunnistaminen), tavoiteanalyysi (ongelmat muutetaan tavoitemuotoon) sekä strategia-analyysi, jossa tunnistetaan toimintaan vaikuttavat strategiat sekä määritellään yleinen päämäärä ja projektin tavoite. Analysointivaihetta seuraa suunnitteluvaihe, jossa määritellään projektin rakenne LogFrame-taulukkoon, suunnitellaan ja aikataulutetaan toimenpiteet ja määritellään niiden välinen riippuvuus sekä laaditaan resurssisuunnitelma budjetteineen.

LogFrame -taulukko koostuu neljästä kokonaisuudesta (taulukko 3): kehitystavoitteesta (pitkäkestoinen hyöty), projektin tarkoituksesta (ydinongelman määrittely), projektin tuloksista ja toimenpiteistä, joiden avulla tulokset saavutetaan.

TAULUKKO 3. Logical Framework (Net Effect, 2006.)

Toimintalogiikka	Indikaattorit	Tietolähteet	Olettamukset
Mihin laajempaan tavoitteeseen hankkeella pyritään?	Mistä tiedetään, millä mitataan?	Mistä tiedot saadaan?	
Mikä on hankkeen keskeinen tavoite, tarkoitus?	Mistä tiedetään, miten mitataan?	Mistä tiedot varmennetaan?	Mitä muuta tarvitaan laajemman tavoitteen edistämiseksi?
Mitä tuloksia hankkeet tarkoituksen saavuttamisen edellyttää?	Mistä tiedetään, että tulokset on saavutettu? Kuka on tehnyt mitä, missä, kuinka usein	Mistä tiedot varmennetaan?	Mitä muuta tarvitaan hankkeen tarkoituksen saavuttamiseksi
Mitä toimenpiteitä kukin tulos edellyttää?	Kuka tekee, paljonko aikaa ja muita resursseja	Paljonko maksaa	Mitä muuta tarvitaan, että tulokset saavutetaan?
			Mitä vaaditaan, että projekti käynnistyisi

### 5.3 Vahvuudet ja heikkoudet

Logical Framework-analyysiä ei edellytetä kuin muutamissa EU:n suoraroitoisuusohjelmissa, pääasiassa kolmansien maiden kanssa tehtävien projektien rahoitushaissa, joita hallinnoi Komission EuropeAid-osasto. Siitä huolimatta analyysi on erittäin tehokas suunnittelutyökalu ja toimii monissa muissakin kansainvälisissä projektityypeissä. Usein on tilanne, että aikataulusyistä kaikki, mitä yksittäisessä rahoitusohjelmassa ei vaadita tehtäväksi, jätetäänkin tekemättä. Logical Framework-analyysi on kuitenkin suositeltava ottaa mukaan kaikkiin laajempiin kan-

sainvälisiin projekteihin ja niiden suunnitteluvaiheeseen. Sillä pystytään järkevästi jäsentämään projektin perusrakenne ja se näyttää puutteet selvästi.

Logical Framework ei kuitenkaan toimi sellaisenaan. Siitä puuttuu itse suunnitteluprosessiin vaiheet. Se siis toimii ainoastaan hyvän projektisuunnitelman analyysinä mutta ei anna suunnittelijoille mitään konkreettista etenemisohjetta, työvaihekuvauksia eikä suunnitteluprosessin käytännön työn ohjausta.

## 6 IDEASTA PROJEKTIKSI – PROJEKTINVETÄJÄN KÄSIKIRJA

### 6.1 Taustaa

Aikaisemmin todettiin, että ei PCM-malli eikä Logical Framework yksistään ole riittäviä projektisuunnitteluprosessin malleja, sillä molemmista puuttuu selkeästi suunnitteluprosessin ohjaamisen konkretia ja käytäntölähtöiset toimintamallit. Lukuisat konsulttiyritykset ovat Euroopassa toteuttaneet koulutuksia ja julkaisseet oppaita aiheesta miten ideasta saadaan projekti ja millainen on hyvä projektisuunnitelma. Yksi käytetyimmistä ohjekirjoista Suomessa on Paul Silfverbergin kirjoittama Ideasta Projektiksi – projektinvetäjän käsikirja. Se kuvaa suunnitteluvaiheen askeleet idean syntymisestä saakka. Kirja on ollut jo vuosia saatavilla myös ilmaiseksi ja ladattavissa esimerkiksi Työministeriön sivuilta. Kirja on kattava suomenkielinen opas niin suunnittelun eri vaiheisiin, suunnittelumenetelmiin, projektisuunnitelman rakenteisiin ja projektijohtamisen työkaluihin. Paul Silfverberg toteaa kirjassaan, että ”hankkeissa tunnistetaan usein väärä kehittämistarve tai siitä nähdään vain osa, hankkeet epäonnistuvat usein myös siksi, että niissä ei pureuduta ongelmien syihin vaan hoidetaan ilmenemismuotoa” (Silfverberg, 2004, 20). Tämä on hyvin merkityksellistä koko suunnitteluprosessin osalta, sillä siinä päätetään mitä projektissa aiotaan tehdä. Tämän opinnäytetyön osalta kiinnostavinta esitettyssä mallissa on erityisesti suunnitteluvaiheen ohjeistus, sen syvyys ja konkreettisuus.

### 6.2 Ideasta projektiksi-mallin käyttö

Silfverberg pohtii Ideasta projektiksi -kirjassaan ongelmalähtöisen ja tavoitteellisen suunnittelun mallia, joka on hänen mielestään ”osoittautunut toimivaksi, perusongelmia ratkaisevaksi suunnittelumenetelmäksi”. (Silfverberg, 2004, 21).

Silfverberg esittää projektisyklin osat seuraavina prosessin vaiheina:

1. Organisointi; kuka tekee, mitä tekee, suunnitteluryhmän perustaminen ja jäsenten sekä kohderyhmän osallistumisen varmistaminen

minen, työsuunnitelman ja aikataulun laatiminen suunnitteluvaiheelle.

2. Alustavat taustaselvitykset; perustietojen keruu ja analysointi systemaattisesti (yleiset kuten lainsäädännölliset, aluekohtaiset, projektikohtaiset, muut mahdolliset esim. rahoituslähdevaihtoehdot).
3. Alustava rajausta ja lisäselvitykset; tulevaisuuden vision määrittely, ongelma-analyysien tai ongelmamatriisien laatiminen eri sidosryhmien näkökulmista, projekti-idean alustava rajaaminen ja SWOT-analyysin teko, lopullisten valintojen teko, kommenttien keruu, resurssien alustavan tarveanalyysin laatiminen.
4. Yhteissuunnittelu sidosryhmien kanssa; sidosryhmien suhtautumisen selvittäminen, yhteispalaverit, osallistujien roolien määrittely.
5. Lisäselvitykset ja suunnitelman luonnostelu; tarvittaessa suunnitteluseminaarin järjestäminen. Seminaarissa esimerkiksi asetetaan päätavoitteet, arvioidaan vaikuttavuus tärkeimpien hyödynsaajien kannalta, sitoutetaan hyödynsaajat. Lisäksi pohditaan projektin taloudellisuus, institutionaaliset tekijät, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät sekä laaditaan riskianalyysit.
6. Suunnitelman arviointi; kommenttien keruu, tiedottaminen.
7. Suunnitelman viimeistely.
8. Rahoituksen järjestäminen.
9. Tiedottaminen toteutuksen käynnistämisestä.
10. Työsuunnittelu ja hankkeen toteutus.
11. Seuranta ja arviointi.

(Silfverberg 2004, 14.)

### 6.3 Vahvuudet ja heikkoudet

Edellisessä luvussa esitellyistä prosessin vaiheista varsinaiseen projektisuunnitteluun kuuluu kohdat 1 - 8. Silfverberg ei tarjoa mitään erityistä analyysia itse pro-

sessiin vaan pohtii yksittäisten vaiheiden sisältöä niin, että se asettaa tavoitteet ja jonkin verran antaa ohjeita miten kukin työvaihe voidaan toteuttaa. Kukin vaihe on purettu sisällöllisesti auki ja malli antaaakin perusteellisen ja käytännönläheisen lähestymistavan hyvään projektisuunnitteluun yleisellä tasolla.

Ideasta projektiksi – projektivetäjän käsikirjassa mennään kuitenkin paljon syvemmälle ja konkreettisemmalle tasolle kuin PCM-mallissa tai Logical Framework:ssa. Malli antaa hyvän lähtökohdan perusteellisen ja laadukkaan projektisuunnitelman tekemiseen, mutta siitä puuttuu edelleen konkretiaa eli kuvausta siitä, kuinka jokin asia käytännössä voidaan tehdä. Hyvänä esimerkkinä on yhteistyökumppaneiden haku. Malleissa tämä vaihe usein nimetään, mutta ei anneta työkaluja siihen, miten se käytännössä tehdään. Näin on lukuisten muidenkin oppaiden laita. Samoin useat, EU-projektitoimintaan liittyvät, yksityisten koulutus- ja konsulttiorganisaatioiden tarjoamat projektisuunnittelun koulutuksetkin ovat painottuneet nimenomaan hyvän projektisuunnitelman kirjoittamiseen mutta ei niinkään suunnitteluprosessin soveltamiseen projektisuunnitelmia tuottaviin organisaatioihin. Tämä onkin osoittautunut usein olevan ongelma tai oikeammin kynnnyksen asettaja uusille projektisuunnittelijoille.

## 7 KANSAINVÄLISEN T & K -PROJEKTIN SUUNNITTELUPROSESSI LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

### 7.1 Taustaa

Suunnitteluprosessin on oltava tavoitteellinen. Sen on päätyttävä määritellyssä ajassa johonkin lopputulokseen. Perustavoitteena on varsinaisen hakemuksen tuottaminen ja jättäminen rahoitusohjelmaan. Hakemuksen tulee niin hyvä, että se voi läpäistä rahoittajan arvioinnin. Joskus suunnitteluprosessin ja kaikkien siinä tehtyjen selvitysten jälkeen hyvänä tuloksena voi olla myös päätös, että nyt ei esimerkiksi ole oikea aika laittaa hakemusta.

Seuraavassa esitellään aikaisempien projektisuunnittelumallien pohjalta LAMKille rakennettu kansainvälisten t & k -projektien suunnitteluprosessi osavaiheineen (kuvio 2.). Tämä malli voidaan irrottaa tästä opinnäytetyöstä ja hyödyntää joko lyhyenä toimintamallikuvauksena sellaisenaan tai sitä voidaan syventää tarvittavin osin ennen jatkokäyttöä. Se tulee myöhemmin olemaan kaikkien LAMKin projektisuunnittelijoiden käytössä ja saatavilla LAMKin intrajärjestelmästä projektipalveluiden sivuilta. Mallin tarkoitus ei ole poissulkea PHKK:n projektiohjeistoa, vaan antaa sille tukea ja täydennystä nimenomaan kansainvälisen t & k -projektitoiminnan suunnitteluvaiheen osalta. Mallin rakentamisessa on hyödynnetty aikaisemmin esitettyjen mallien lisäksi sekä kirjoittajan omaa pitkää projektikokemusta, että myös muiden projektiasiantuntijoiden näkemyksiä. Erityisesti pitkän linjan kansainvälisen projektiasiantuntijan, LAMKin yritys- ja kulttuurialan tutkimuspäällikkö Anne-Marie Salmen sekä Innovaatiokeskuksen tutkimuspäällikkö Marja-Liisa Neuvonen-Rauhalan haastatteluissa esiin tulleet mielipiteet ovat vaikuttaneet mallin sisältöön.

Mallin tarkoituksena ei ole toistaa olemassa olevien suunnitteluoppaiden sisältöjä vaan keskittyä siihen, miten asiat voisi tehdä LAMKissa. Mallin tarkoitus on lisätä kansainvälisten t & k -projektien suunnitteluun systemaattisuutta ja kustannustehokkuutta ilman suuria lisäresursointeja.



KUVIO 2: Kansainvälisen t & k -projektin prosessikaavioehdotus



## 7.2 Huomioita prosessikaavion osa-alueisiin

Prosessikaaviota luettaessa, on syytä kiinnittää huomioita seuraaviin osa-alueisiin:

### *Suunnittelun käynnistyminen*

Projektin idea tai kehittämistarve ilmenee LAMKissa yleensä seuraavilla tavoilla:

- Yksikössä havaitaan jokin kehittämistarve
- Joku yksikön tai organisaation ulkopuolinen taho tuo esiin kehittämistarpeen
- Joku yhteistyöorganisaatio, usein sopimuskorkeakoulu, lähestyy LAMKia suoraan
- Brysselin aluetoimisto lähestyy ehdotuksen välittäjänä LAMKia
- Jostain teemaverkostosta lähestytään LAMKia ehdotuksella
- Avautuu mielenkiintoinen rahoitushaku, johon ideoidaan projekti

Viimeksi mainittu rahoitusohjelmalähtöinen lähestymistapa, huolimatta sen lähtökohtaisesta ongelmallisuudesta, on ollut yllättävän yleinen LAMKissa. Niissä rahoitushakulähtöisissä tapauksissa, joissa ei ole mitään projektin todennettua tai tutkittua tarvetta olemassa entuudestaan, ei yleensä onnistuta kovin hyvin. Näissä tapauksissa tulee eniten hylkäyksiä rahoittajalta, niissä ei ole kohderyhmän edustajia ollut yleensä mukana suunnitteluprosessissa ja niissä on usein tarkentamaton kehittämistarve. Ongelma on se, että tämä tapa on voinut aikaisemmin onnistua kansallisissa projekteissa mutta on hyvin ongelmallinen lähestymistapa kansainvälisiin projekteihin, johtuen jo aikataulurajoitteista.

Mielenkiintoista idean syntymisvaiheessa on se systematiikka miten tieto ideasta tai kehittämistarpeesta lähtee eteenpäin. Jos yksittäiseen LAMKin yksikköön tulee tieto tai kysely partneriksi lähtemisestä esimerkiksi ulkomaisesta korkeakoulusta, miten tieto liikkuu siitä eteenpäin? Jääkö tieto yksittäisen henkilön sähköpostiin vai leviääkö se tehokkaasti organisaatiossa?

Tiedonsiirtoon LAMKissa on teoriassa kolme vaihtoehtoa: Mikäli kysely ei koske koko LAMKia eli esimerkiksi haetaan sellaista partneria, jollaista organisaatiotyyppiä LAMK ei ole, ei tietoa lähetetä mihinkään vaan poistetaan. Mikäli kysely tai kehittämistarve koskee LAMKia, mutta ei osata kohdentaa mihin siellä, toimitetaan se projektipalveluihin edelleen välitettäväksi. Mikäli kysely tai kehittämistarve koskee vain omaa yksikköä, hoidetaan sen edelleen prosessointi siellä mutta siitä tiedotetaan sekä projektipalveluita että muita mahdollisesti asiaan liittyviä yksiköitä

#### *Suunnittelun käynnistyminen: hyväksyntä*

LAMKin eri yksiköissä on ollut erilaiset toimintatavat projektisuunnittelun käynnistämisvaiheessa. Esimerkiksi Innovaatiokeskuksessa kaikki projekti-ideat tuodaan projekti-idean kuvauslomakkeella Innovaatiokeskuksen johtotiimin käsitteilyyn. Käittelyn jälkeen asia joko hylätään tai annetaan hyväksyntä työn jatkamiselle. Suunnitteluvaiheen hyväksyminen merkitsee myös sitä, että hyväksyjä on varmistanut projekti-idean liittymisen LAMKin strategioihin. Jokin hyväksyntäkäytäntö pitää olla kaikissa yksiköissä ja niin, että asia tulee dokumentoitua. Projekti-idean kuvauslomake on kaikkien toimijoiden saatavilla LAMKin intrajärjestelmästä eli Korista ja hyödynnettävissä yksiköissä joko sellaisenaan tai muokattuna. Tärkeää on, että hyväksyntää haettaessa ei varsinaista suunnittelua ole vielä aloitettu. Suunnitteluprosessi pitää pystyä arvioimaan sekä työ-, aika-, että raharesursseiltaan ja suunnittelun käynnistämisestä päättävän henkilön tai ryhmän pitää olla tietoinen kokonaispanostuksesta. Mikäli ajateltu omarahoitus varsinaisessa projektissa tulee ylittämään yksikön omarahoitusbudjetin tai yksikön vetäjän valtuudet, on neuvottelu omarahoituksen järjestämisestä aloitettava hyvissä ajoin LAMKin johdon kanssa.

LAMKin yksiköitten nykyinen t & k -yliopettajajärjestelmä on hyvin merkityksellinen projektien suunnitteluvaiheen osalta. On tärkeää, että projektin suunnitteluvaiheen kynnyksellä asiaan kuuluva t & k -yliopettaja on tietoinen yksikössä tapahtuvasta ideoinnista ja suunnitteluprosessin käynnistymisestä. T & k -

yliopettajan roolina on toimia sekä yksikkönsä tutkimus- että kehitystoiminnan asiantuntijana, mutta myös peilata esitettyä projekti-ideaa yksikön ja koko LAMKin strategioihin, painopistealueisiin ja myös osaamisresursseihin. Yhtä lailla on tärkeää, mikäli suunnittelu käynnistetään, että siitä tiedotetaan välittömästi projektipalveluita. Näin pystytään riittävän ajoissa kartoittamaan mahdolliset päällekkäisyydet tai jopa yhdistämään ideoita ja tarpeita yhden projektin alle. Kun hyväksyntä on saatu, muodostetaan suunnittelutiimi.

### *Suunnittelutiimi*

Hyvin usein tilanne on, että projektin, oli se minkä tyyppinen tai kokoinen hyvänsä, varsinainen kirjoitustyö ja monien käytännön asioiden hoitaminen jää vain yhden tai kahden henkilön tehtäväksi. Tämä tapahtuu huolimatta siitä, että LAMKissa on, ainakin teoriassa, olemassa runsaasti t & k -työresursseja ja huolimatta siitä, että usein kyseessä olevaan substanssiin liittyy tai voisi liittyä useita asiantuntijoita. Ongelma on toimintatavan puute. Kansainvälisen projektin suunnittelun olisi toteuduttava systemaattisesti ja tehokkaasti ilman, että yksittäisen työntekijän kuormitus käy ylivoimaiseksi. Jäsennelty tiimityö on usein ainoa oikea ratkaisu. Sitä täytyy kuitenkin soveltaa jokaiseen projektiin erikseen, sillä on eri asia rakentaa kahden miljoonan euron ja 20 kansainvälisen partnerin projekti verrattuna esimerkiksi vuoden mittaiseen 30 000 euron partneriuteen, jossa LAMKin rooli on lähinnä lähettää edustajat kansainvälisiin kokouksiin ja tuottaa ehkä yksi artikkeli.

Suunnittelutiimi voidaan nimetä jo projekti-idean esittelyvaiheessa, jolloin myös arvioidaan kuinka paljon aikaa ja rahaa prosessi tulee viemään. Se voidaan nimetä myös suunnitteluprosessin aloituksen hyväksynnän jälkeen. Tärkeää on, että tiimi voidaan muodostaa joustavasti ja projektikohtaisesti. Tiimin nimitykset pitäisi voida hoitaa yksinkertaisesti ilman raskaita hallinnollisia kuvioita. Organisaatiossa on oltava tietyt ”perusjäsenet” joita voidaan projektin tarpeesta riippuen käyttää. Asiantuntijajäsenten määrä ja tarvittavat osaamisalueet riippuvat projektin sisällöstä. Asiantuntijajäsenyys pitäisi olla osana vähintään kaikkien t & k -

yliopettajien työnkuvaa, samoin tietyillä erityisosaajilla kuten esimerkiksi projektihallinto, talousasiat, kestävä kehitys ja opetusteknologia.

Suunnittelutiimin jäsenistä tulisi löytyä seuraavat osaamisalueet:

Projektkoordinaattori tai projektipäällikkö on samalla työryhmän vetäjä. Tämä henkilö vastaa ryhmän koollekutsumisesta, työtehtävien jaoista, aikataulutuksesta, puuttuvien töiden patistamisesta, yhteydenpidosta projektipalveluihin ja yksikön johtoon, yhteydenpidosta kokonaisuuden osalta kansainvälisiin partnereihin, yhteydenpidosta rahoittajiin, mahdollisiin ennakoarvioijiin sekä suunnitteluryhmän tilavarauksista. Vetäjä myös vastaa mahdollisten projektin esittelykirjeiden laatimisesta, vastaa ulkomaisiin kyselyihin ja ohjeistaa kansainväliset partnerit kaikista sisällön tuottamiseen ja hallinnollisiin asioihin liittyen. Vetäjä myös vastaa eri asiantuntijoiden hankkimisesta ja sitouttamisessa suunnitteluprosessiin sekä lausuntokierroksen hoitamisesta.

Talousvastaava vastaa projektin budjetoinnista sisällön mukaan, hallitsee (tai tutustuu) valitun rahoituskanavan rahoitusohjeet, hoitaa viralliset dokumentit ja jollei itse ole projektitalouspalveluiden edustaja, niin vastaa säännöllisestä yhteydenpidosta heihin. Tämä henkilö myös ohjeistaa kansainväliset partnerit budjetin osalta, toimittaa heille budjettitaulukot ja kaikki talouteen ja rahoitukseen liittyvät ohjeet ja lomakkeet. Talousosaamisen rooli on erittäin tärkeä itse hallinnoitavissa projekteissa.

Yleiskirjoittaja vastaa tiettyjen projektikohtaisesti sovittavien yleisosioiden ("management", "strategy links", "financial administration", "organisational background information") tuottamisesta, sekä muiden kuin talouteen liittyvien hallinnollisten liitedokumenttien saamisesta tai tuottamisesta yhteistyössä projektipalveluiden kanssa. Tämä henkilö usein myös toimii kaikkien "irtotekstien" kasaajana yhteiseen lomakkeeseen tai mahdollisesti sähköiseen järjestelmään.

Englannin kieliasun tarkistaja (projektienglanti) tarkistaa muiden tuotokset ja mahdollisesti osallistuu itsekin tiettyjen kirjoitusosioiden tuottamiseen

Sisältöasiantuntijat kootaan aina projektin sisällön mukaan. On tärkeää että kaikki projektin varsinaiseen erityisalueeseen kuuluvat tahot ovat mukana tuottamassa näkemyksiään. Usein on myös järkevää ottaa kohderyhmän edustaja mukaan. Kukin asiantuntija tuottaa asiantuntijuutensa mukaisesti ja sovitussa aikataulussa omat osansa yhteiseen projektisuunnitelmaan. Riippuen projektista ja sen suunnittelun vaatimasta työmäärästä, esitettystä tiimin jäsenten rooleja voidaan myös yhdistää tai jopa jakaa laajemmalti.

### *Työtilat ja yhteinen työalusta*

Projektin suunnittelutiimille pitää tarvittaessa voida järjestää yhteinen työtila, jossa yhteistapaamiset voidaan järjestää ja jossa on tarvittaessa videoneuvotteluvälineet kansainvälisten partnereiden kanssa pidettäviä neuvotteluita varten. Projektille kannattaa avata heti suunnittelun käynnistyessä yhteinen työalusta. Se voi olla wiki-pohjainen ympäristö tai yksinkertaisimmillaan yhteinen kansio yhteiselle asemalle avattuna kuitenkin niin, että sinne on pääsy koko suunnitteluryhmän jäsenillä. Kansioon tai työalustalle avataan projektista riippuen tarvittava määrä alakansioita ja vetäjä ohjeistaa ryhmän jäseniä siitä, mitä mihinkin tulee tuottaa ja tallentaa. Kansainvälisten partnereiden osalta LAMKin hallinnoimissa projekteissa on helppointa, kun partnereille toimitetaan vaadittavien lomakkeiden valmiit työpohjat niiltä osin mitä heidän tulee täyttää.

### *Suunnittelutyö*

Projektisuunnitelman rakentamisessa kannattaa hyödyntää sitä varten tuotettuja oppaita. Euroopassa ja Suomessakin on julkaistu lukuisia suunnitteluohjeita ja käsikirjoja. Aikaisemmin mainittu Paul Silfverbergin käsikirja on oiva väline laadukkaan projektisuunnitelman ohjeeksi. On syytä jatkossa miettiä myös voidaanko

LAMKille ottaa käyttöön oma projektien kestävän kehityksen ja ympäristövaikutusten arvioinnin lomake. Kestävä kehitys on nykyään lähes jokaisessa projektityypissä arvioitava suunnitteluvaiheessa. EU:n Komissio on myös julkaissut PCM mallin ja ohjekirjan lisäksi erilaisia projektin suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä oppaita. Tähän on poimittu muutamia muita esimerkkejä julkaisuista, joita voi hyödyntää projektisuunnitelmien rakentamisessa:

- Communication and Visibility Manual for EU External Actions (April 2008), joka käsittelee erityisesti projektien tiedottamista ja näkyvyyttä.
- 2009 Guidelines for European Project Leaders (Welcomeurope, Paris, 2009), maksullinen kattava opas projektien suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen.
- A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships (GB EQUAL support unit, 2008) on opas kokonaisvaltaiseen PCM-lähestymistapaan EQUAL- hankkeiden näkökulmasta.
- Projektiapulainen - Kooste kokemuksista: Projektikäytäntöjä esimerkein ohjelmakausi 2007–2013 (Etelä-Suomen lääninhallitus 2008) on suunniteltu lähinnä kotimaisia rakennerahastoprojekteja varten mutta toimii sovellettuna myös kansainvälisiin projekteihin.

### 7.3 Suunnitteluprosessin ongelmakohtia

Projektin suunnitteluvaiheessa on huomioitava lukuisia asioita. Projektin laajuudesta, budjetista ja esimerkiksi aikatauluista riippuen seuraavien, erityistä huomiota ansaitsevien kohtien painoarvot vaihtelevat.

#### *Aika ja resurssit*

1. Pitkä prosessi maksaa. Onko varmistettu, kuka maksaa suunnitteluvaiheen kustannukset? Onko mahdollista anoa ulkopuolista valmistelurahaa vai tehdäkö omana työnä?
2. Olemmeko riittävän ajoissa liikkeellä? Onko realistista saada projektisuunnitelman vaatimat asiat laadukkaasti aikaan annetussa aikataulussa? Kulttuurierot saattavat tuoda venymistä aikatauluihin.
3. Valmisteluprosessi vaatii usein matkustamista. Onko mahdollisuudet tähän varmistettu (aikaresurssi ja rahoitus)?
4. Kansainväliset projektit ovat usein huomattavasti suurempia budjettiltaan ja omarahoitustarpeeltaan kuin kansalliset. Onko varmistettu hyvissä ajoin, että toteuttajalta löytyy tarvittava omarahoitus. Jollei sitä löydy, onko neuvoteltu johdon kanssa summan kattamisesta tai voidaanko määrää jakaa esimerkiksi useamman yksikön kesken?
5. Onko varmistettu, että suunnitteluryhmään saadaan oikeat ihmiset oikeaan aikaan ja että heillä on kaikilla mahdollisuus tuottaa osansa annetussa aikataulussa
6. Kansainvälisissä projekteissa sekä suunnitteluvaihe että päätöksen odottelu saattaa kestää jopa vuoden. Mitä teemme odotusajalla? Yhden projektin varaan ei kansainvälisen projektitoiminnan kasvattamista voi laittaa, projekteja on oltava suunnitteluvaiheessa useampia. Kuitenkin vain osa tulee saamaan rahoituksen.
7. Onko meillä lopulliset, osaavat projektityöntekijät tiedossa jo suunnitteluvaiheessa? Onko kaikilla riittävä englanninkielen taito?

8. Jos projekti saa myönteisen rahoituspäätöksen, se tulee usein ehdollisena. Mistä ollaan valmiita tinkimään jos rahoitusneuvotteluista tulee tiukat?
9. Aikataulut harvoin pitävät ihan paikkaansa. Päätöksentulo voi kestää kauemmin kuin ennakkoon ilmoitettiin. Samoin projektin käynnistyminen voi siirtyä useita kuukausia. Onko meillä vielä silloin tekijät saatavilla?

*Projektin idean arviointi ja projektin hyödyt*

1. Kaikkiin tarjouksiin ei kannata tarttua. Panos-tuotossuhde pitää arvioida. Joskus projekti tai partneriustarjous saattaa olla niin sanottu ”jalka oven väliin” pääsy eli esimerkiksi osallistumisesta mielenkiintoiseen konsortioon kannattaa maksaa enemmän kuin mitä siitä saa välitöntä hyötyä. Pitkäkestoiset hyödyt ovat ratkaisevia.
2. Teemmekö todella eurooppalaista projektia eli onko eurooppalainen ulottuvuus niin konsortion kokoonpanossa kuin tulosten levityksessä huomioitu?
3. Onko projektin ideaa mahdollista ennakoarvioida rahoittajan konsultaatiossa?
4. Onko tarpeen käyttää ulkoista evaluaattoria suunnitelman tarkastamisessa?
5. Onko meillä joku ulkopuolinen projektiasiantuntija varattuna, joka voi lukea hakemuksen läpi ennen lähettämistä. Tällä varmistetaan, että ulkopuolinen lukija ymmärtää, mitä projektissa aiotaan tehdä ja kuinka. Näin voidaan olettaa, että myös rahoitusohjelman evaluaattori ymmärtää sisällön.
6. Läpimenoprosentti useissa ohjelmissa on vain 10–20 %. Hylkäys ei kuitenkaan välttämättä ole huono juttu. Hylkäysraportti tulisi analysoida tarkkaan ja tarvittaessa varataan aika Komissioon keskustelemaan hylkäyksen syistä. Aina on mahdollisuus laittaa uusi, parannettu hakemus!



### *Taustaselvitykset*

1. Tiedämmekö mitä muualla konsernissa osataan projektimme aiheeseen liittyen? Voiko Salpauksesta tai Tuoterenkaasta löytää sopivia asiantuntijoita suunnittelutiimin jäseneksi?
2. Tunneemmeko rahoitusohjelman? Jos emme, kuka tuntee? Projekti- palvelujen hyödyntäminen rahoitusohjelman selvittämisessä ja erityistietojen etsimisessä on suositeltavaa. Se säästää suunnittelijoiden omaa aikaa.
3. Olemmeko tutustuneet rahoitusohjelman taustalla oleviin strategioihin ja laajempiin tavoitteisiin? Tukeeko projektimme niiden toteutumista?
4. Onko samankaltaisia projekteja aikaisemmin rahoitettu joko kyseessä olevasta rahoitusohjelmasta tai muista vastaavista?

### *Partnerit ja organisaation oma rooli*

1. Haluaako LAMK todella olla kyseessä olevan projektin hallinnoija? Olisiko partnerin rooli yhtä houkuttava? Monissa rahoitusohjelmissa, erityisesti Tutkimuksen 7. Puiteohjelmassa, hallinnoijan on oltava koko konsortion paras osaja projektin hallinnoinnissa, itse substanssisisällössä ja sillä on oltava vakuuttavin referenssilista. Usein myös henkilöiden omilla CV:llä on suuri merkitys. Asiantuntijuus on voitava osoittaa. Kunkin konsortion jäsenen ja organisaation roolit kannattaa siis harkita huolellisesti.
2. Ovatko kansainväliset partnerit valmiina? Miten löydämme kansainvälisiä partnereita? Mistä tiedämme ovatko he luotettavia ja osaavia? Toimimmeko heihin nähden hyvän hallinnoijan tavoin eli osallistamme heitä, ohjeistamme perusteellisesti ja selkeästi sekä tiedotamme etenemisestä koko suunnitteluprosessiin ajan.

### *Tiedottaminen ja lobbaus*

1. Onko yksikön johto ja/tai t & k -yliopettaja ajan tasalla etenemisestä koko suunnitteluprosessin ajan?
2. Onko kyseessä sellainen rahoitusohjelma, jossa voi ”lobata”? Jos voi, niin kuka hoitaa työn? Usein lobbaus pitää aloittaa jo ennen projektin jättämistä hakuun. Onko tarpeen promotoida projektia myös kansallisella tasolla esimerkiksi ministeriön virkamiehille? Onko hyötyä jos osallistutaan valitun rahoitusohjelman mahdollisiin infopäiviin ja mainostetaan niissä projekti-ideaa rahoittajaviranomaisille? Vai voidaananko käyttää maakunnan aluetoimiston palveluja projektin lobbaamiseksi suoraan Komission oikeaan yksikköön. Jos projektitoimijat kuuluvat johonkin eurooppalaiseen verkostoon, saattaa olla myös mahdollisuus hyödyntää vaikutusvaltaisia verkoston jäseniä projektin idean eteenpäin viemisessä.

#### 7.4 Suunnitteluprosessin kustannukset

Suunnittelutyö maksaa, kuten edellä todettiin. Se ei koostu ainoastaan koko suunnittelutiimin työkustannuksista vaan siihen liittyy myös mahdolliset käännöskustannukset, matkakustannukset ja joissakin tapauksissa jopa partnereille joudutaan maksamaan matkakustannuksia. Ulkopuolinen evaluointi ennen hakemuksen jättämistä on hyvin suositeltavaa erityisesti suuremmissa tutkimusprojekteissa. Projektin suunnitteluprosessin aloitusvaiheessa on kaikkien kustannusten määrä arvioitava ja on sovittava, mielellään kirjallisesti, mistä kustannukset katetaan. Näin ei tule epäselvyyksiä myöhemmin.

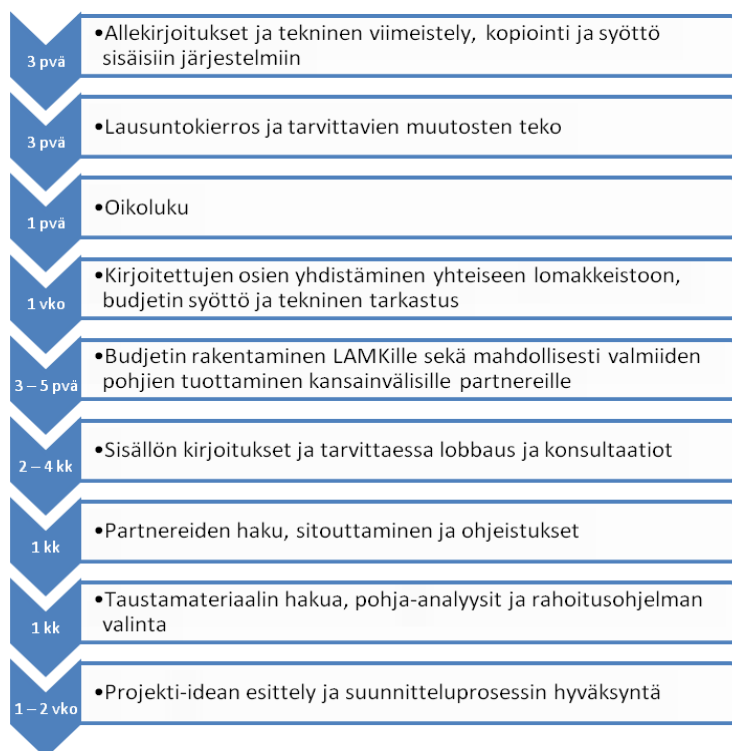
Kustannusten seuranta varten on hyvä perustaa oma kustannuspaikka, johon ensin kaikki syntyneet kustannukset tiliöidään. Kustannuspaikka kannattaa avata erityisesti silloin, kun työryhmään kuuluu asiantuntijoita eri yksiköistä ja erityisesti siinä tapauksessa, jos suunnittelutyön arvioidaan vievän paljon aikaa. Eri asia on

lyhytkestoisissa suunnitteluissa (joissa LAMKin sisäisten asiantuntijoiden rooli on lähinnä konsultoiva) tai silloin, kun suunnittelutunneista ei veloiteta niiden kuulussa henkilön perustyöhön. Kustannuspaikan avaamiseen tulee olla selkeä ohjeistus talousosastolta. Paul Silfverberg arvioi kirjassaan *Ideasta projektiksi – projektinvetäjän käsikirja*, että alle 500 000 € projekteissa kannattaa varautua jopa 10 % suunnittelukustannuksiin kokonaisbudjetista. (Silfverberg, 2004, 15). Lukua voidaan varmasti pienentää tehostamalla prosessia.

Joissakin projektityypeissä on mahdollista hakea valmisteluvaiheen rahoitusta. Tätä voidaan, tosin harvoin, hakea rahoitusohjelmasta suoraan, kuten esimerkiksi Baltic Sea Region Programme -ohjelmassa. Tässä tapauksessa valmistelukulut kirjataan avatulle kustannuspaikalle, lisätään projektin budjettiin ja mikäli projekti saa myönteisen rahoituspäätöksen, rahoittaja myöntää niille tuen. Toinen vaihtoehto on hakea rahoitusta erilliseen valmisteluprojektiin. Tällaista valmistelurahoitusta voi joissain tapauksissa hakea esimerkiksi Päijät-Hämeen liitolta tai Tekesiltä.

## 7.5 Suunnitteluvaiheen aikataulutus

Projektin suunnitteluprosessi on aikataulutettava siinä, missä itse projektinkin toiminta. Hyvä lähtökohta on lähteä liikkeelle haun sulkeutumispäivästä taaksepäin. Näin varmistetaan riittävästi aikaa myös teknisille tarkastuksille ja virallisten liitedokumenttien hankkimiselle. Aikataulu on annettava kaikille asianosaisille tiedoksi; suunnittelutiimille, kv-partnereille, yksikön johdolle ja projektipalveluille. Aikataulu riippuu paljon myös siitä, kuinka monta henkilöä suunnittelutiimissä on ja voidaanko joitakin osia suorittaa samanaikaisesti. Tyypillinen kansainvälisen t & k -projektin yksinkertaistettu suunnitteluajankataulu käänteisessä järjestyksessä voisi olla esimerkiksi kuvion 3. mukaisesti puolen vuoden mittainen prosessi.



KUVIO 3. Projektin suunnitteluprosessin aikataulu

## 7.6 Projektipalveluiden hyödyntäminen

LAMKin projektipalvelut ovat olemassa projekteja varten. Sen palveluihin kuuluu projektien suunnitteluvaiheessa tarpeen mukaan muun muassa etsiä oikea rahoituskanavan esitettyyn ideaan, avustaa partnereiden etsimisessä, hakea hakemuslomakkeet ja ohjeistukset rahoittajan sivuilta sekä ohjeistaa tarvittavista liitedokumenteista ja tarkastaa partnereilta saapuvat dokumentit. Projektipalvelujen toimesta voidaan myös valmiit tekstit syöttää sähköisiin järjestelmiin ja tuottaa tiettyjä hallinnollisia perustekstiehdotelmia projektin sovellettavaksi. Projektitalouspalvelut auttavat budjetoinnissa ja tarkastavat valmiit budjetit. Projektipalveluiden henkilökuntaa voi tarvittaessa osallistua suunnittelutiimin jäseneksi. Osana sisäistä laadunvarmistusta ja riskienhallintaa projektipalvelut antaa myös lausunnot lähtevistä projeteista sekä talouden ja teknisen toteutuksen osalta. Projektipalveluissa myös projektien perustiedot syötetään projektitietokantaan sekä asiakirjahallintajärjestelmään projektisuunnittelijoiden puolesta.

Kukin projektin suunnittelija käyttää projektipalveluiden apuja tarpeensa mukaan. Budjetoinnin tarkastaminen ja lausunnot on kuitenkin aina mentävä projektipalveluiden kautta. On myös muistettava aikataulut eli koska henkilökuntaa on rajoitusti, ovat ajanvaraukset tehtävä riittävän ajoissa. Projektipalvelut eivät laskuta LAMKin yksiköitä suunnitteluvaiheen työstä.

## 7.7 Rahoituskanavasta päättäminen

Lähtökohtana pitäisi olla se, että soveltuva rahoituskanava etsitään projektin alustavan suunnitelman perusteella. Kun oikea kanava löytyy, lähdetään perussuunnitelmaa muokkaamaan kyseiseen ohjelmaan soveltuvaksi. Joskus voi olla tilanne, että organisaatiossa on niin sanottuja pöytälaatikkoprojekteja odottamassa. Nämä ovat aikaisemmin joihinkin rahoitushakuun osallistuneita projekteja, jotka on hylätty. Jos tarve on edelleen olemassa, ne odottavat nyt soveltuvaa uutta hakua mistä tahansa aiheeseen liittyvästä ohjelmasta. Edelleen toimitaan niin, että suunnitelma muokataan ohjelmaan soveltuvaksi. Kaikkein ongelmallisoin lähestymistapa on silloin, kun rahoitushaun auetessa ”keksitään” siihen sopiva projekti. Vaikka organisaation tavoitteena on lisätä t & k -toimintaa ja ulkoista rahoitusta, pitää lisäminen kuitenkin tapahtua tarpeen ja substanssin ja strategian näkökulmasta, ei rahoituskanavavetoisesti.

## 7.8 Kansainvälisen partneriverkoston kokoaminen

Lähes kaikissa kansainvälisissä EU-rahoitteisissa projekteissa edellytetään partnereita eri maista. Tarvittavien partnereiden määrä ja hyväksyttävät organisaatiotyypit vaihtelevat rahoitusohjelmakohtaisesti. Joissakin ohjelmissa riittää kun mukana on vähintään kaksi korkeakoulua. Jotkut laajat tutkimushankkeet saattavat vaatia partnerin jokaisesta jäsenmaasta. Joissakin ohjelmissa kielletään pk-yritysten mukanaolo ja toisissa se on ehdoton edellytys. Jokainen rahoitusohjelma antaa tarkemmat vaatimuksensa aina kuhunkin rahoituskierrokseen liittyvissä asiakir-

joissa kuten Call for Proposals -dokumentissa. Nämä dokumentit löytyvät aina kyseisen rahoitusohjelman www-sivuilta.

Partnereiden löytämiseksi, jollei sellaisia entuudestaan ole valmiina, on erilaisia lähestymistapoja. Partnerikonsortion kasaaminen voidaan lyhyesti jakaa seuraaviin työvaiheisiin:

### *Projekti-idean esittely*

Laaditaan lyhyt, 1-2 sivun mittainen, esittelykirje, jossa kuvataan projektin idea, kohderyhmä ja ajatellut tavoitteet. Siinä kerrotaan myös millaisia partnereita etsitään ja esitellään projektin arvioitu kokonaisbudjetti. Siinä voidaan jo valmiiksi ehdottaa alustava työpakettijako ja esittää ajatuksia millaisia organisaatioita kunkin työpakettin vetämiseen tarvitaan. Tässä projekti-idean kuvauslomake on samalla markkinointikirje, jolla projektin tarpeesta ja idean esittäjän taustaorganisaatiosta kerrotaan laajemmalti. Mitä tutummalle, luotettavammalle ja suppeammalle vastaanottajaryhmälle kirje ja kiinnostuksenosoituspyyntö lähetetään, sitä enemmän siinä voidaan antaa tietoja projektista. Jos vastaanottajaryhmä on kovin laaja ja tuntematon, ei liikaa erityistietoa, esimerkiksi kuvausta uusista teknisistä innovaatioista, kannata jakaa.

### *Partnereiden hakeminen*

Kansainvälisten partnerien etsimiseksi käytetään yleensä jotain näistä kuudesta tavasta tai niiden yhdistelmiä:

1. Pitkäaikaiset yhteistyökumppanit esimerkiksi yhteistyösopimuksen allekirjoittaneet yhteistyökorkeakoulut eri maissa
2. Muut yhteistyökumppanit esimerkiksi aikaisemmista yhteistyöprojekteista. Tämän ongelmana on se, että näistä partnereista eivät yleensä tiedä kuin ne, jotka ovat aikaisemmin olleet yhteistyössä heidän kanssaan.

3. Uudet kumppanit asiantuntijaverkostoista. Useat LAMKin t & k -toiminnassa mukana olevista henkilöistä kuuluu johonkin kansainvälisiin verkostoihin. Niiden kautta voi levittää kyselyä ja esitellä projekti-idea. Usein ongelmana kuitenkin on, että yksikön x henkilöt eivät tiedä yksikön y verkostoista.
4. Haku aluetoimistojen kautta. Päijät-Hämeellä on oma yhteinen aluetoimisto Brysselissä kahden muun maakunnan kanssa. Tämä aluetoimisto kuuluu koko laajaan, lähes kaikki alueet Euroopassa kattavaan aluetoimistoverkkoon ja toimii myös tehokkaana tiedon välittäjänä. Tämä kanava ei välttämättä ole kovin nopea. Ennen kuin tieto saavuttaa jonkin soveltuvan organisaation jossain maassa, on se kiertänyt monen sähköpostikanavan kautta (Päijät-Hämeen aluetoimisto → alueen x aluetoimisto → alueen x jakelulista → kohdennettu tieto organisaatioon y). Tämä tapa on hyvin laaja ja saattaa tuottaa runsaasti eritasoisia yhteydenottoja. Hakua voidaan rajata valitsemalla vain ne aluetoimistot, jotka edustavat omaa projektiamme kiinnostavia alueita. Tämä raja onnistuu myös itse tehden, sillä kaikki Euroopan EU-toimistot on listattu Internetissä. Sivuilta voi tutkia eri alueiden kiinnostuksen kohteita ja painopisteitä. Tapa vie aikaa, mutta karsii turhia kohteita.
5. Partnerihaku rahoitusohjelman partner search -tietokannan kautta. Usealla rahoitusohjelmalla on sivuillaan erityinen partnerihaku -ohjelma. Niihin voi esimerkiksi syöttää oman projekti-ideansa ja toiveensa siitä, millaisia organisaatioita etsii. Esimerkiksi Tutkimuksen
7. Puiteohjelman hakukone löytyy Cordis-tietopalvelusta osoitteesta [http://cordis.europa.eu/fp7/partners\\_en.html](http://cordis.europa.eu/fp7/partners_en.html).
6. Partnereiden hakua kansainvälisissä verkottumistapahtumissa. Useat EU:n rahoitusohjelmat järjestävät tiedotusseminaareja rahoitusohjelmien käynnistymiseen ja hakujen avautumiseen liittyen. Nämä ovat yksi tapa tavata muita samaan rahoitusohjelmaan projekteja suunnittelevia. Tapahtumien yhtenä tarkoituksena yleisen tiedottamisen lisäksi onkin yhdistää eri maista tulevia samankaltaisia projekti-ideoita suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja toisaalta terävöittää projek-

ti-ideoiden fokusta osumaan enemmän juuri kyseiseen rahoitusohjelmaan.

### *Partnereiden sitouttaminen ja työnjako*

Kun vastauksia saapuu, niistä karsitaan soveltumattomat pois ja kiitetään yhteydenotosta. Soveltuvista rajataan joukkoa niin, että se vastaa ajateltua kokoonpanoa projektiin. Tässä vaiheessa täytyy varmistaa, että kuhinkin ajateltuun projektin työvaiheeseen löytyy osaamistasoltaan paras partneriorganisaatio. On myös varmistettava, ja että vaikka joitakin partnereita putoaisi pois, ei projektin suunnitteluprosessi saisi kaatua siihen, vaan aukot pitää olla tiettyyn pisteeseen saakka paikattavissa muiden mukana olevien partneriorganisaatioiden tai LAMKin omalla työllä.

Partnerikonsortion kokoonpano julkaistaan osallistujille ja ehdotetaan alustava työnjakoa. Tässä vaiheessa yleensä osallistujille annetaan hieman enemmän tietoja projektista. Sitovat vahvistukset osallistumisesta pyydetään tiettyyn päivämäärään mennessä. Kun ilmoitukset tulevat, voidaan konsortion lopullinen kokoonpano vahvistaa. Partnerit ovat todennäköisesti kommentoineet esitettyä työpakettirakennetta ja omaa rooliaan ja tarvittavat muutokset tehdään.

## 7.9 Sähköiset työkalut

Aiemmin mainittiin wiki-alusta projektin suunnitteluvaiheen työkaluna. Monia muitakin sähköisiä projektien hallinnointiin liittyviä työkaluja on tarjolla, joskin ne pääasiassa liittyvät varsinaisen projektin toteuttamisvaiheeseen. Näitä on kuitenkin syytä kartoittaa jo suunnitteluvaiheessa. Erillinen Project Planning Tool löytyy joiltakin rahoitusohjelmilta. Esimerkkeinä voidaan mainita Google Docs -työkalu tai Baltic Sea Region Programme:n oma suunnittelutyökalu, jossa on valittavissa 25 partnerin ja 50 partnerin versiot. Työkalu on ladattavissa sivuilta [http://www.eu.baltic.net/How\\_to\\_apply.62.html](http://www.eu.baltic.net/How_to_apply.62.html).



## 7.10 Sisäiset ja ulkoiset ohjeistukset

Projektin suunnittelu, erityisesti kansainvälisen projektin, vaatii monenlaista osaamista ja lukuisten asioiden huomioimista. On pidettävä mielessä kansainvälisen projektitoiminnan yleiset toimintatavat, rahoittajan vaatimukset sekä LAMKin ja PHKK:n omat säännöt ja ohjeistukset. Tärkeimpänä muistettava asiana on konsultoida ja toisaalta tiedottaa projektipalveluja heti prosessin alussa. PHKK:n projektiohjeisto on myös syytä lukea.

Valitun rahoituskanavan ohjeet ja mahdolliset suunnittelun avuksi tuotetut käsikirjat ovat aina ladattavissa ohjelman omilta sivuilta. Usein ohjeistot ovat melko vaikeaselkoisia ja tarvittaessa konsultaatiota niiden soveltamiseksi saa projektipalveluilta.

Mikäli LAMK hallinnoi projektia ja toimii suunnittelutyön vetäjänä, on sen myös ohjeistettava kaikki kansainväliset partnerit. Ohjeistuksen on katettava ainakin seuraavat osa-alueet:

- aikataulut; mitä partnereiden odotetaan tekevän ja mihin mennessä. Tähän on varattava aina pieni joustovara mahdollisen myöhästymisen varalta
- yhteyshenkilöt; kuka vastaa projektissa missäkin osa-alueesta
- työnjako: kuka konkreettisesti kirjoittaa mitäkin
- videoneuvottelujen tekninen ohjeistus: jos videoneuvotteluja pidetään, on kaikilla oltava toimivat välineet ja osaaminen. Usein vetäjä joutuu ohjeistamaan neuvottelun alussa systeemin toiminnan. Ensimmäinen palaveri kannattaa pitää enemmän harjoitusluontoisena.
- mahdolliset tapaamisjärjestelyt. Kansainvälisissä projekteissa voidaan tapaamispaikkana käyttää esimerkiksi Päijät-Hämeen Brysselin aluetoimiston tiloja. Partnereiden on usein edullisempaa ostaa lennot Brysseliin kuin Helsinkiin.

- kommentointikierrosten ohjeet; tietyin väliajoin kaikki osatuotokset kootaan yhteen ja partnereille annetaan mahdollisuus kommentoida kokonaisuutta
- mitä organisatorisia tietoja tarvitaan: hyvä tapa on toimittaa partnereille valmiit perustietolomakkeet, johon kukin partneri täydentää omat tietonsa.
- mitä liitedokumentteja ja missä muodossa tarvitaan; vaaditaanko kirjallisena vai riittääkö sähköinen versio. Onko oltava alkuperäinen allekirjoitus, entä alkuperäinen leima. Joissakin dokumenteissa saattaa kestää maasta riippuen jopa kuukauden ennen kuin tietyn vaaditun asiankirjan saa viranomaiselta. Dokumenttiohjeistus pitää antaa heti alkumetreillä.
- miten budjetoidaan partnerin osuus tai vaihtoehtoisesti toimitetaan esitetyt budjettiehdotukset, jotka partnerit ainoastaan muokkaavat omaan rooliinsa sopivaksi
- omarahoitusvaatimukset: paljonko kultakin vaaditaan omarahoitusta ja onko se rahana vai käykö niin sanottu In Kind -rahoitus. Joissakin ohjelmissa saatetaan vaatia paikallisen viranomaisen vahvistusta esimerkiksi vapaaehtoistyön hyväksymiseen. Tämä saattaa viedä aikaa.
- ohjeistus lomakkeiden yleiseen täyttöön. Tämä voidaan osaksi toteuttaa videoneuvottelun kautta niin, että siinä käydään koko hakulomake läpi kohta kohdalta ja kerrotaan mitä mihinkin tulee kirjoittaa ja kuka kirjoittaa ja miten tuotoksia voi kommentoida.

### 7.11 Tekninen tarkastaminen

Kansainvälisten EU-projektien hakulomakkeissa on suuria eroja. Monissa on kuitenkin hyvinkin monisivuiset hakulomakkeet ja laajat liitedokumenttivaatimukset. Yksi suurimmista hylkäämisen syistä useissa ohjelmissa on ollut tekninen virhe, mikä tarkoittaa esimerkiksi allekirjoituksen puutetta tai täyttämätöntä kohtaa hakulomakkeessa. Myös yhdenkin vaaditun liitedokumentin puute johtaa yleensä

hylkäämiseen. Esimerkkinä Central Baltic IVC ohjelman 1. hakukierroksella vuonna 2008 50 % hakemuksista hylättiin tekniseen virheeseen (Central Baltic Joint Technical Secretariat, 2009). Tämä tarkoittaa, että niin sanottuun tekniseen viimeistelyyn on varattava riittävästi aikaa. Yleensä viikko riittää, mikäli työn tekijä voi keskittyä vain tähän asiaan. Sitä mukaa kun puutteita ja korjaustarpeita tulee, välittää hän tiedon niistä eteenpäin. Tekniseen viimeistelyvaiheeseen kuuluu tarvittaessa myös tietojen syöttö rahoitusohjelman sähköisiin järjestelmiin. Mikäli valitussa rahoitusohjelmassa on sähköinen haku käytössä, esim. EPSS-järjestelmä, on varauduttava viimeisten päivien ruuhkaan. Komission suosittaakin, että tietojen syöttöä ei jätettäisi viimeisiin päiviin. Ohjelmat voivat myös ruuhkautuessaan kaatua.

#### 7.12 Viralliset liitedokumentit ja allekirjoitukset LAMKissa

Lähes kaikissa rahoitusohjelmissa projektihakemuksen liitteeksi tulee erilaisia virallisia liitedokumentteja. Tyypillisesti näitä ovat rahoitussitoumukset, ALV-todistukset, todistukset nimenkirjoitusoikeudesta ja päätösvallasta, organisaation perustamisasiakirjat ja monet muut. Usein isommilla organisaatioilla dokumenttien hankinta, varsinkin jos ne kaipaavat esimerkiksi rehtorin allekirjoitusta, saattaa kestää pitkään. Onkin suositeltavaa, että heti alkuohjeistuksissa annetaan kaikille partnereille selvä lista vaadittavista dokumenteista, jotta he voivat alkaa niitä hankkimaan. Myös LAMKin omat liitteet on laitettava tilaukseen hyvissä ajoin.

Projektiasiakirjojen allekirjoitusvaltuudet on LAMKissa määritelty rehtorin päätöksellä. Projektin suunnittelusta vastaavan on otettava selvää, kuka allekirjoittaa mitään. Tarvittaessa on konsultoitava projektipalveluja. Suunnittelusta vastaava hankkii tarvittavat allekirjoitukset asiakirjoihin. Osana LAMKin ja PHKK:n projektitoiminnan laadunvarmistusta on käytössä niin sanottu lausuntokierros. Projektin suunnittelusta vastaavan on varmistuttava, että kaikille lausunnon antajille on varattu riittävästi aikaa tutustua projektin dokumentteihin. Jos lausuntokierroksella tulee korjaus- tai muutosehdotuksia, on niiden tekemiseen myös varattava aikaa.

### 7.13 Kielenhuolto

Kaikki kansainväliset projektihakemukset kirjoitetaan englanniksi. Jos projektin suunnittelutiimistä ei löydy kielentarkastajaa, on sellainen otettava muualta. Tarkastukseen menee jonkin verran aikaa ja siitä on sovittava hyvissä ajoin etukäteen. Kielenhuolto tarkoittaa myös sisällöllisen kielen tarkastamista. On vielä kerran varmistettava että kunkin kysymyksen alla vastataan vain ja ainoastaan esitettyyn kysymykseen. Projektihakemukset ja niihin liittyvät muut dokumentit sisältävät runsaasti niin sanottua EU-kieltä. On erittäin tärkeää, että työryhmän jäsenistä joku hallitsee terminologian. Projektisanaston ymmärtämiseksi on julkaistu myös joitakin oppaita, kuten hyvänä esimerkkinä mainittakoon Irina Kudashevan ja Igor Kudashevin kirja: EU-Russia, Project Co-operation Glossary (University of Helsinki, Palmenia Centre for Continuing Education, Kouvola, Kopijyvä Oy, 2008).

## 8 CASE PROJEKTI - INNOBROKERS

InnoBrokers on kansainvälinen projekti, jonka rahoitushakemus jätettiin LAMKin Innovaatiokeskuksesta rahoittajalle, Central Baltic IVC -ohjelman Central Baltic alaohjelmaan 15.10.2009. Kyseessä on muiden Interreg-ohjelmien tapaan EU:n rahoitusohjelma, jonka hallinnointi on siirretty Brysselistä niin kutsuttuun Joint Technical Secretariat:iin. Tämä Central Baltic -ohjelman sihteeristö toimii Turussa ja sillä on toimipisteet kaikissa ko. ohjelmaan kuuluvissa maissa; Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa sekä toimisto myös Ahvenanmaalla.

Projektin idea on rakentaa yhdessä ruotsalaisten, virolaisten ja suomalaisten kanssa yhteinen ratkaisu paikallisiin ongelmiin liittyen innovaatiotoiminnan brokeroinnin kehittämiseen korkeakoulujen ja pk-yritysten välillä. Alun perin brokeroinnin kehittämistä pohdittiin vain Lahti -lähtöisesti, mutta siihen rahoituksen saaminen Etelä-Suomen lääninhallitukselta (ESR-rahoitus) viivästyi. Näin ollen oli pohdittava muita rahoitusvaihtoehtoja. Samanaikaisesti todettiin, että brokeroinnin kehittymättömyys oli ongelma myös muualla ja kansainvälisen projektin vaihtoehtoja lähdettiin kartoittamaan. Lähes saman tien todettiin, että Central Baltic ohjelmassa olisi soveltuva alaohjelma auki ja haku päättyisi lokakuun puolivälissä. Projektipalvelut selvitti rahoitusohjelman vaatimukset ja ohjeistukset sekä etsi oikeat hakulomakepohjat.

### 8.1 Projektin esittely ja hyväksyttäminen

Idea esiteltiin Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskuksen johtotiimille ja valmistelua saatiin jatkaa. Seuraava vaihe oli sopia työryhmästä, jonka jäsenet olisivat mukana suunnitelmien kirjoittamisessa. Sovittiin, että mukana on neljä henkilöä niin, että yksi vastaa varsinaisen aiheisällön teksteistä, yksi yleisistä tekstiosuuksista (kuten kestävä kehitys, metodologiat, informaatioyhteiskunta-asiat) ja englannin kielen tarkistuksista ja yksi keskittyy hallinnollisiin ja budjettilisiin asioihin sekä partnereiden ohjeistamiseen. Yksi myöhemmin mukaan liittyvä jäsen keskittyisi tietojen syöttöön ja tarkastamiseen, virallisiin liitedokumentteihin

sekä management-osioiden pohjien rakentamiseen. Työryhmälle avattiin LAMKin yhteiselle x-asemalle yhteinen kansio, jonka alle kaikki saapunut ja kirjoitettu materiaali tallennettiin. Näin ollen työryhmän jäsenet olivat yhtä aikaa ajan tasalla siitä, mitä osia on tuotettu.

## 8.2 Ideankuvaus ja partnerihaku

Varsinainen projektisuunnittelu aloitettiin laatimalla niin kutsuttu idean kuvaussivu eli kahden sivun mittainen yleiskuvaus projektin tarpeesta ja ehdotetusta toiminnasta (Work Package -rakenne), kokonaisbudjetista ja ajatellusta rahoitusohjelmasta. Tämä kuvauslomake tallennettiin Central Baltic ohjelman yhteiseen partnerihaku -tietokantaan ja se myös lähetettiin suoraan Lahden ammattikorkeakoulun eurooppalaisille yhteistyökorkeakouluille ja yliopistoille Central Baltic-ohjelman ohjelma-alueella. Idean kuvauslomakkeessa oli myös ilmaistu millaisia partneriorganisaatioita etsitään ja millä aikataululla pyydetään kiinnostuksen osoituksia.

Vastauksia saatiin runsaasti ja niistä valikoitui joukko soveltuvia partnereita. Soveltuvuuden arvioimisessa analysoitiin sekä organisaation tunnettuutta, kokemusta kansainvälisestä projektitoiminnasta että erityisiä näkemyksiä ja kokemuksia tai ajankohtaisia tarpeita InnoBrokersin aihepiiriin liittyen.

Valituille partnereille lähetettiin tarkempaa informaatiota projektista ja aikataulutus. Ehdotettiin myös alustavaa työnjakoa eli sitä, mistä työpaketista kukin partneri vastaisi ja mitä heidän pitäisi tuottaa projektisuunnitelmaan. Samanaikaisesti kaikille partnereille lähetettiin hallinnollisia ohjeita mm budjettiraamit, lomakepohjat, ennakkotiedot tarvittavista virallisista dokumenteista ja tarkennetut aikataulut.

### 8.3 Suunnittelutyö

Suunnittelutyötä jatkettiin intensiivisesti. Työryhmän jäsenet olivat kiinnittäneet tietyt päivät kalentereistaan pelkästään tähän työhön. Osa työstä tehtiin itsenäisesti ja osa yhteisinä suunnittelupäivinä. Yhteydenpito partnereihin hoidettiin puhelimitse ja lukuisilla sähköposteilla. Suunnitteluprosessin aikana muutama partneri jättäytyi pois, mutta tähän oli varauduttu niin, että jättäytyneiltä jääneet työosat voitiin jakaa jäljelle jäävien kesken. Noin viikkoa ennen lopullista määräaikaa pidettiin vielä partnereiden kesken videoneuvottelu, jossa käytiin hakulomake kohta kohdalta läpi.

Viikkoa ennen haun määräaikaa, työryhmälle selvisi, että yksi suomalainen partneri ei ollut tuottanut sovittua osuuttaan. Tämä oli johtunut tiedonkulun katkoksesta kyseisessä organisaatiossa. Muutaman puhelinkeskustelun jälkeen sovittiin uudesta yhteyshenkilöstä, joka pikaisesti ohjeistettiin. Koska kyseessä oli LAM-Kille entuudestaan tuttu projektikumppani, voitiin ehdottaa poikkeuksellista työjärjestystä eli LAMKin työryhmä tuotti tälle organisaatiolle heidän työpaketkinsa lähes kokonaan valmiiksi, rakensi budjetin ja lähetti ne ainoastaan hyväksyttäväksi. Hyväksyntä saatiin nopeasti ja työ saatiin valmiiksi aikataulussa. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa ei vielä tiedetä, hyväksyykö Central Baltic -ohjelma hakemuksen, sillä päätöksenteko tapahtuu vasta huhtikuussa 2010. Toiveet ovat kuitenkin suuret.

### 8.4 Prosessin vahvuudet ja heikkoudet

InnoBrokers -projektin suunnitteluprosessissa oli havaittavissa selviä vahvuuksia. Kyseessä oli intensiivinen tiimityö, jossa kullakin osapuolella oli selkeät aikataulutetut tehtävät. Prosessin osallistujilla oli vahva ja hallittu hallinto-, talous- ja ohjelma-osaaminen ja koko suunnitelmatyö oli koordinoitu. Työryhmän jäsenet olivat kokeneita projektikirjoittajia ja mukana oli sekä substanssiasiantuntijuutta että kansainvälisten projektien hallinnollista osaamista. Työryhmän jäsenet tuns-

vat toisensa etukäteen ja tunsivat myös toistensa työskentelytavat. Näin voitiin olla varmoja työn etenemisestä sovitusti.

Vahvuus oli myös selkeä aikataulutusta ja työnjako. Aikataulutusta tehtiin käänteisesti eli aloittaen haun määräpäivästä. Siitä taaksepäin laskien arvioitiin, paljonko aikaa menee tekniseen viimeistelyyn ja partneribudjettien yhteen liittämiseen, ja näin aikatarve arvioitiin koko prosessin osalta aina peruskuvauksien kirjoittamiseen saakka. Näin pystyttiin myös ohjeistamaan partnerit tehokkaasti.

Vahvuus oli myös partnereille annettu laaja-alainen ohjeistus ja tuki koko prosessin ajan. Partnereilla oli mahdollisuus päivittäin kysyä ja saada vastauksia joltain tiimin jäseneltä. Saapuneet sähköpostit lähetettiin aina myös muille tiimin jäsenille tiedoksi. Vahvuus oli myös tunnettujen partnereiden valinta konsortion jäseniksi. Partnereilla oli aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä projektitoiminnasta ja substanssiaiheiden roolitus näytti onnistuneen hyvin. Partnereilla oli myös yhteinen ja yhteen sovitettavissa oleva mielenkiinto projektin aihealueeseen ja partnereiden osaamisalueet pystyttiin yhdistämään vahvaksi kokonaisuudeksi. Esiin tulleet suunnitteluvaiheen ongelmat pystyttiin ratkaisemaan ajantasaisesti.

Prosessissa tuli esiin myös heikkouksia. Heikkous oli esimerkiksi aikataulun kireys ja yhteensovittamisen vaikeus muihin ennalta sovittuihin sitoumuksiin. Toisaalta aikatauluriski arvioitiin yleisesti etukäteen ja todettiin, että mikäli joku iso ongelma ilmenee, voidaan projektihakemuksen jättö siirtää vuoden 2010 kierrokselle. Aikatauluongelmaan liittyen heikkoutena koettiin myös kansallisen vastinrahan aikainen hakemisaika suhteessa varsinaisen rahoitushakemuksen jättämiseen. Käytännössä tämä tarkoitti projektin kuvauksen lyhennelmän tekemistä ennen kokonaista projektisuunnitelmaa. Aikatauluista johtuen ei myöskään ollut mahdollista järjestää partneritapaamista muutoin kuin videoneuvotteluna. Sisällöllisten kysymysten käsittely jäi osittain hallinnollisten asioiden taustalle ja tiettyjen partnereiden kontribuutio oli melko vähäistä.

Heikkous oli myös kansainvälisten partnereiden lopullinen määrä (vain kaksi). Tähän oli varauduttu, sillä partnereita haettiin ensin useampia, tietoisena mahdollisista putoamisista. Näin kävikin eli alkuperäisestä viidestä kansainvälisestä part-



nerista kolme putosi pois. Se ei kuitenkaan lopulta vaikuttanut projektin kirjoittamisen etenemiseen. Heikkoutena voidaan pitää myös pk-sektorin edustajan puuttumista suunnitteluvaiheesta. Tämä tiedostettiin, mutta luotettiin, että koska ammattikorkeakoululla on laaja työelämäyhteistyö taustallaan samoin kuin se on vahvasti mukana alueen innovaatiotoiminnassa, voidaan luottaa olemassa olevaan ja tutkittuun tietoon tarpeista. (Neuvonen-Rauhala, 2009). InnoBrokers – projektin suunnitteluvaihe eteni kuviossa 4. esitetyn prosessin mukaisesti.



KUVIO 4. InnoBrokers projektin suunnitteluprosessi

## 8.5 Prosessien erot

Verrattaessa aikaisemmin esitettyä LAMK-prosessimallia ja InnoBrokers-projektissa toteutunutta mallia, voidaan todeta, että prosesseissa ei ole juuri lainkaan eroja. Kustannuspaikkaa ei avattu, mikä johtui siitä, että kyseisen projektin suunnittelutiimin jäsenet olivat kaikki samasta yksiköstä ja tekivät työn omaan normaalityöhönsä kuuluvana. Rahoittajan luona (Turussa) tehty konsultaatiokäynti maksettiin yksikön normaalibudjetista. Tapaamiset hoidettiin puhelin- ja videoneuvotteluilla, joten niistä ei syntynyt matkustuskuluja. Rahoituskanavasta johtuen erillistä lobbausta ei tarvinnut suorittaa.

Esimerkkiprojektin suunnittelijoiden mielipiteet tämän tyyppisestä prosessista vahvistavat käsitystä siitä, että esitetty malli on toimiva. On kuitenkin muistettava että esitetty malli LAMKin kansainvälisen t & k -projektitoiminnan prosessista on niin sanottu pohjatyökalu ja perustoimintaohje. On siis huomioitava, että sitä pitää soveltaa aina kyseessä olevaan projektiin, rahoituskanavaan, aikatauluun ja partnerikonsortioon. Siitä voi ottaa osia tai siihen voi tehdä lisäyksiä. Jotta mallista voi poiketa, pitää ymmärtää koko projektisykliajattelu ja tuntea kansainvälisen projektitoiminnan suunnittelumallit ja hyvät käytänteet sekä organisaation sisäinen tukirakenne.

Mallin tarkoitus on toimia nimenomaan malliprosessina erityisesti niille, jota eivät aikaisemmin ole vastanneet kansainvälisen t & k -projektin suunnittelusta sekä muistilistana ja työn jäsentäjänä aikaisempaa kokemusta omaaville. Sen tarkoitus on myös auttaa LAMKin johtoa ymmärtämään kansainvälisen projektitoiminnan eri osa-alueita ja vaatimuksia verrattuna käytettävissä oleviin resursseihin. Työn systemaattisuuden lisääminen ja selkeämpi jäsentely auttaa myös estämään tilanteita, joissa yksittäinen projektisuunnittelija joutuu liian ison taakan kantajaksi. Pelkkä prosessikuvaus ei itsessään riitä vaan on syvennyttävä jokaisen prosessin vaiheen sisältöön, jotta siitä saadaan kaikki hyöty irti.

## 9 NÄKÖKULMIA: STRATEGIAT VS. KÄYTÄNNÖN PROJEKTISUUNNITTELUTYÖ

Kehittyvän oppilaitosorganisaation on kyettävä sekä parantamaan omaa projektitoiminnan suoritustaan oppimisen kautta että vastaamaan ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin niin työelämän kuin viranomaistenkin taholta. T & k-toiminnan merkityksellisyys tulee jatkossakin kasvamaan. Projektinomainen toteutustapa t & k-työlle on tätä päivää ja se toimii hyvin myös sen tavoitteellisuuden ja arvioitavuuden takia. Projektit eivät ole koskaan itseisarvo, joten niiden kappalemäärä ei saisi olla ainoa tavoite. Toiminnan vaikuttavuus ja tuloksellisuus lähtee kuitenkin sisällöstä: pitää tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan ja oikealle kohderyhmälle.

LAMKin t & k-työstä suuri osa toteutetaan projektien kautta (Projektipalvelut, 2009). Juuri siksi on syytä arvioida nykyisten toimintatapojen toimivuutta ja systemaattisuutta sekä sitä, kohtaavatko LAMKissa tarpeet, resurssit ja osaaminen oikein. Suunnitteluvaiheen prosessointi ja tiimityön konseptointi sekä edelleen kehittäminen ovat näkyviä askeleita kansainvälisten t & k-projektien systematisoimiseksi. Käytäntö on osoittanut, että ne tuovat tehokkuutta ja laatua suunnitteluprosessiin ja samalla jakavat työn useammalle tekijälle. Perusedellytyksenä on osaava projektisuunnittelun johtaminen.

Kun tutkitaan LAMKin t & k-strategian tavoitteita, voidaan todeta, että kasvuodotukset ovat tuleville vuosille suuret. Jos samalla tutkitaan kolmen aikaisemman vuoden tilastoja kansainvälisen projektitoiminnan osalta, voidaan päätellä, että kehitys ei ole ollut yksiköitten välillä tasaista. Tässä vaiheessa tuleekin miettiä, miten tulevien vuosien ulkoisen rahoituksen kasvuodotukset tullaan konkreettisesti saavuttamaan. Toisaalta voidaan todeta, että LAMKissa on olemassa paljon t & k-resursseja, valmiita kansainvälisiä verkostoja ja kumppanuuksia sekä kokemusta ja osaamista kansainvälisestä projektitoiminnasta. Miten nämä saadaan paremmin kohtaamaan toisensa?(LAMK t & k -strategia 2009 – 2015.)

Yksi erityisesti eri keskusteluissa esiin tullut seikka on projektitoiminnan foku-sointi. LAMKilla on selkeästi asetetut tavoitteet ja kärkiosaamisalueet. Jotta pro-

jektitoiminta tukisi näitä linjauksia, olisi toiminnan myös kohdennuttava näille osaamisalueille. Se ei välttämättä sulje pois muuta projektitoimintaa, mutta resursien kohdentaminen pitää selkeästi näkyä valituilla painopistealueilla. Tätä tukisi myös alustavasti suunnitellut Bryssel-infopäivät, joissa eri teemojen alle liittyviä asioita, esimerkiksi projektipartnereiden tapaamisia, toiminnan esittelyä ja verkottumista, järjestettäisiin muutamia kertoja vuodessa Brysselissä hyödyntäen maakuntamme aluetoimiston tiloja.

On myös tärkeää, että LAMKin strategioissa tavoitteiksi asetetut projektitoimintaan liittyvät luvut käydään läpi johdon toimesta säännöllisesti niin, että analysoidaan kuinka paljon resursseja, henkilötyötä, aikaa ja rahaa ja mahdollista osaamisen kasvattamista, tavoitteen saavuttaminen vaatii. Kun analyysi on tehty ja tiedetään vaatimukset, on niistä vedettävä johtopäätökset ja resurssikohdennukset linjattava. Vain tällä tavalla voidaan varmistaa kansainvälisten t & k-projektitoiminnan kasvaminen ja fokusoituminen.

Seuraava EU:n budjettikausi vaihtuu vuoden 2013 lopussa. Parhaillaan Euroopan komissiossa valmistellaan suunnitelmia seuraavalla kaudelle. LAMKissa kannattaa myös miettiä roolia suhteessa rahoitusmahdollisuuksiin; otetaanko vastaan se mitä tulee silloin kun tulee vai pyritäänkö aktiivisesti vaikuttamaan yhteistyössä muiden korkeakoulukumppaneiden kanssa tuleviin päätöksiin.

Kansainvälisen t & k-projektitoiminnan yksi piirre on se pitkäjänteisyys. Suunnitteluprosessi, hakuprosessi, päätöksentekoprosessi ja käynnistymisprosessi, kaikki ottavat aikansa. Jos arvioidaan, että keskimäärin kansainvälisissä projekteissa LAMKin läpimenoprosentti on esimerkiksi 30 %, voidaan siitä laskea kuinka paljon hakemuksia pitää jättää, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin. Jos tavoite on esimerkiksi 5 M€ vuositason projektitoiminnan ulkoiseksi rahoitukseksi ja lähtevien rahoitushakemusten keskiarvo on 500 000 €, yksinkertaistetusti voidaan todeta, että vuosittain pitää hakemuksia lähteä yhteensä kokonaisbudjeteiltaan 16,7 M€, jotta vuosittainen 5 M€ tavoite täyttyy. Kun keskiarvokoko tiedetään, käytännössä tämän esimerkin mukaan yksittäisiä projekteja pitäisi vuosittain lähettää kansainvälisiin rahoitusohjelmiin noin 33 kpl. Tietysti kappalemäärään vaikuttaa

todellinen lähteneiden hankkeiden kokonaisbudjetin yhteenlaskettu määrä. Mutta täytyy muistaa, että tilannetta ei pelasta se, että valmistellaan vain yksi todella suuri projektihakemus, koska läpimeno on keskimäärin rahoitusohjelmissa vain 10 - 20 % kuten aiemmin mainittiin. Pitkä aikajana tarkoittaa käytännössä sitä, että LAMKissa on oltava koko ajan valmisteilla ja haussa useita kansainvälisiä projektihakemuksia. Yhden hakemuksen lähdettyä ei voida jäädä tuloksia odottamaan.

## 10 YHTEENVETO

Kansainvälinen t & k-projektitoiminta laajentaa LAMKin vahvaa kansallisten projektien viitoittamaa projektitoimintaa. Lukemattomat mahdollisuudet odottavat ottajaansa ja LAMKille on tarjolla useita mahdollisuuksia kasvattaa ulkoisen rahoituksen määrää. Aivan yksinkertaista kansainvälisen projektitoiminnan laajentaminen ei kuitenkaan ole.

Tässä opinnäytetyössä johdateltiin lukija ensin LAMKin projektitoiminnan taustoihin ja sen jälkeen pohdittiin olemassaolevia projektisuunnittelumalleja. Kuten havaittiin, ei valmiita malleja voi aina käyttää suoraan, sillä ne eivät välttämättä vastaa siihen ongelmaan ja tarpeeseen, joka omassa organisaatiossa on. Ongelmana LAMKissa on ollut käytännön toimintamallin puuttuminen kansainväliseen t & k-projektitoimintaan ja erityisesti projektien suunnitteluvaiheeseen. Vaikka useita erinomaisia oppaita hyvän projektisuunnitelman tuottamiseksi on kirjoitettu eri organisaatioiden toimesta, LAMKista on puuttunut erityisesti käytännön prosessimalli, eli mitä projektin suunnitteluvaiheessa pitää LAMKin sisällä tehdä ja kuinka.

Toisessa osassa tätä opinnäytetyötä esiteltiin malliprosessi LAMKin kansainväliseen t & k-projektityöhön. Se täydentää PHKK projektiohjeistoa ja antaa systemaattisemman lähestymistavan kansainvälisen projektin suunnitteluun. Tällä tavoin LAMKilla on paremmat mahdollisuudet laajentaa projektitoimintaa enemmän kansainvälisille kentille.

Tämän työn kolmannessa pääosassa kuvattiin esimerkin, InnoBrokers-projektin, suunnitteluvaiheen toimintalogiikkaa verrattuna esitettyyn malliin. Kuten havainnoitiin, se oli pääosin uutta mallia soveltava prosessi, joka tuotti tekijöiden mielestä hyvä lopputuloksen tehokkaasti ja laadukkaasti. Mielenkiinnolla jäädään odottamaan miten rahoittaja hakemuksen arvioi huhtikuussa 2010.

Työn lopussa tuotiin esille erilaisia näkökulmia LAMKin kansainväliseen t & k-projektitoimintaan sekä sen suhteeseen asetettuihin ulkoisen rahan kasvattamista-

voitteisiin. Lisäksi esiteltiin suosituksia ja näkemyksiä projektitoiminnan yleiseksi systematisoimiseksi ja tehostamiseksi.

Kansainvälinen t & k -projektitoiminta on erittäin haasteellista ja samalla erittäin antoisaa. Jokainen suunnitteluprosessi itsessään on oppimisprosessi, jonka kokemukset pitäisi siirtää organisaatiossa edelleen. LAMK on edelläkävijä perustettuaan Innovaatiokeskuksen yhteyteen projektipalvelut-toiminnon. Tällä tavalla voidaan varmistaa keskitetty, yksittäisistä henkilöistä riippumaton, projektitoiminnan osaaminen, riskienhallinta ja laadunvarmistus. Hyvät hallinnolliset rakenteet tuovat uskottavuutta koko projektin toimintaan ja vakuuttavat myös rahoittajat osaamistasosta.

Projektia ei ole kuitenkaan ilman substanssisisältöä. LAMKin t & k-yliopettajilla ja tutkimuspäälliköillä on merkittävä moottorin rooli uusien ideoiden eteenpäin viemiseksi ja keskenään pohdittavaksi, kansainvälisessä verkottumisen hyödyntämisessä ja keskinäisessä tiedonsiirrossa. On nähtävä, että LAMKin kansainvälisen t & k-projektitoiminnan esteenä ei ole osaamisen puute, ei ideoiden puute eikä edes kansainvälisten verkostojen puute. Kyse on kaikkien eri palasten systemaattisesta yhteensovittamisesta mahdollisimman järkevästi, tuloksellisesti ja kustannustehokkaasti. Kyse on t & k-resurssien oikeasta kohdentamisesta ja myös omarahoitusosuuksien saatavillaolosta. Kyse on sekä painopistealueisiin liittyvästä ja yhtälailla projektiosaamiseen liittyvästä ennakointikyvystä ja toimintatapojen sekä yksittäisten toimijoiden joustavuudesta. Kyse on myös johdon tuesta ja määrätietoista toiminnanohjauksesta. LAMKilla on mahdollisuudet nousta Suomen ammattikorkeakoulujen mittakaavassa huipulle asti kansainvälisessä t & k-projektitoiminnassa. Sillä on myös mahdollisuus toimia tienäyttäjänä ja dynamona uusien projektiyhteistyömuotojen ja projektitoiminnan rakenteiden kehittämisessä. Lähökohdat ovat erittäin hyvät.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Euroopan komissio. 2007. Uutta rahoitusta uusin säännöin; vuosien 2007 - 2013 uudet rahoitussäännöt ja –mahdollisuudet. Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, Euroopan yhteisöt.

Euroopan komission budjettipääosasto. 2008. Investointi tulevaisuuteen. Euroopan Unionin rahoituskehys 2007 – 2013. Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto, Euroopan yhteisöt.

European Commission, EuropeAid Co-operation Office, General Affairs Evaluation. 2002. Project Cycle Management Handbook, Version 2.0. Freiburg, Germany: Particip GmbH, European Commission.

GB EQUAL Support Unit. 2002. A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit – A practical guide for Equal Development Partnerships. Birmingham, United Kingdom: GB EQUAL Support Unit.

Silfverberg, P., Konsulttitoimisto Planpoint Oy. 2004. Ideasta projektiksi – Projektinvetäjän käsikirja. Työministeriö.

Welcomeurope Sarl. 2008. Eurofunding 2008 Comprehensive guide. Paris: Welcomeurope Sarl.



## Internet-lähteet

Baltic Sea Region Programme. 2009. Baltic Sea Region Programme 2007 - 2013.

Baltic Sea Region Programme Joint Technical Secretariat [viitattu 24.9.2009].

Saatavissa: <http://eu.baltic.net>.

European Commission. 2008. Financial Programming and Budget. European

Commission [viitattu 3.6.2008]. Saatavissa:

[http://ec.europa.eu/budget/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/budget/index_en.htm).

European Commission. 2009. Financial Programming and Budget. Multiannual

financial framework. European Commission [viitattu 4.5.2009]. Saatavissa:

[http://ec.europa.eu/budget/documents/multiannual\\_framework\\_en.htm](http://ec.europa.eu/budget/documents/multiannual_framework_en.htm).

European Commission, Cordis. 2008. Seventh Framework Programme, Energy

Calls, FP7-ENERGY-2007-1-RTD. European Commission [viitattu 3.6.2008].

Saatavissa:

[http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm?fuseaction=usersite.cooperationdetailscallpage&call\\_id=4#infopack](http://cordis.europa.eu/fp7/dc/index.cfm?fuseaction=usersite.cooperationdetailscallpage&call_id=4#infopack).

European Union, Environment. 2009. Funding opportunities. European Union

[viitattu 3.6.2008]. Saatavissa:

[http://ec.europa.eu/environment/funding/intro\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/funding/intro_en.htm).

Hyperion Ltd. 2008. Training courses for research managers. Hyperion Ltd [viitat-

tu 15.8.2008]. Saatavissa: <http://www.hyperion.ie>.

Ruotsalainen kansanpuolue. 2009. Miten Europarlamentti toimii. Ruotsalainen

kansanpuolue [viitattu 24.9.2009]. Saatavissa <http://www.eusta.fi/>.

South Finland EU Office. 2008. Erillisrahastot. South Finland EU Office [viitattu

4.1.2008]. Saatavissa:

[http://www.southfinland.org/EU\\_tietoa/Erillisrahastot/Erillisrahastot.htm](http://www.southfinland.org/EU_tietoa/Erillisrahastot/Erillisrahastot.htm).

Tilburg University. 2009. European funding. Tilburg University [viitattu 15.10.2009]. Saatavissa:  
<http://www.tilburguniversity.nl/services/bu/ib/funding/european/>.

#### Suulliset lähteet

Neuvonen-Rauhala, Marja-Liisa. 2009. Tutkimuspäällikkö, Innovaatiokeskus, Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 17.10.2009.

Salmi, Anne-Marie. 2009. Tutkimuspäällikkö, yritys- ja kulttuuriala, Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu 23.10.2009.

#### Muut lähteet

Lahden ammattikorkeakoulu, projektipalvelut. 2009. Vuositolastot.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2009. T & k -strategia 2009 - 2015.

Net Effect Oy. 2006. Logical Framework. Kurssimateriaali.

Central Baltic Interreg IVC, Joint Technical Secretariat edustajien vierailu Lahden ammattikorkeakoulun Innovaatiokeskukseen 11.12.2009

